



**ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**впровадження реформи системи**  
**професійного навчання державних**  
**службовців, голів місцевих державних**  
**адміністрацій, їх перших заступників та**  
**заступників, посадових осіб місцевого**  
**самоврядування**  
**(2018 - 2022 роки)**

**Київ – 2022**

## Зміст

Вступ.....	3
I. Правова рамка впровадження реформи системи професійного навчання .....	5
II. Інституційна складова впровадження реформи системи професійного навчання .....	26
III. Досягнення та виклики впровадження реформи системи професійного навчання: оцінки суб'єктів професійного навчання.....	38
3.1. Визначення потреб у професійному навчанні як інструмент планування освітніх послуг і забезпечення зв'язку між системою післядипломної освіти та практикою державного управління та місцевого самоврядування.....	39
3.2. Розвиток ринку освітніх послуг для публічних службовців: інституційний аспект .....	51
3.3. Забезпечення якості підвищення кваліфікації публічних службовців...	54
3.4. Методологія SIGMA в оцінюванні системи професійного навчання ....	55
3.5. Результати реформування системи професійного навчання очима основних стейкхолдерів .....	57
Висновки та рекомендації .....	61

## Вступ

Реформування державного управління, започатковане у 2016 році, було орієнтоване на створення професійної державної служби в уособленні професійних, добросовісних та етичних державних службовців. Це стало поштовхом для формування сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – система професійного навчання). Розвинена інфраструктура та належне ресурсне забезпечення, орієнтація на формування професійних компетентностей державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – публічні службовці) на основі їх потреб у професійному розвитку, а також потреб державних органів та органів місцевого самоврядування визначали особливості нової моделі системи професійного навчання.

Низький рівень конкуренції на ринку освітніх послуг з професійного навчання публічних службовців, його закритість для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (далі – провайдерів), несформованість дієвого механізму співпраці всіх суб'єктів професійного навчання, відсутність цілісної системи моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання публічних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти детермінували об'єктивну потребу у проведенні реформи системи професійного навчання, здатної забезпечити підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців та зорієнтованої на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя.

Перспективний розвиток професійного навчання пов'язувався із вимогами до особливостей організації професійного навчання з огляду на специфіку цільової аудиторії, спрямування освітнього простору на актуальний контекст і стратегічні орієнтири державного управління та місцевого самоврядування.

Отже, цілепокладанням реформи системи професійного навчання є формування її організаційно-правового механізму з розвинутою інфраструктурою та ресурсним потенціалом, забезпечення якості освітньої діяльності провайдерів, створення умов для добросовісної конкуренції між ними, дієвості системи оцінювання й моніторингу якості надання освітніх послуг, запровадження механізму забезпечення безперервності професійного розвитку публічних службовців на засадах рівності без проявів дискримінації.

Зазначене набуває особливої актуальності та значущості в сучасних умовах життєдіяльності нашої держави, пов'язаних з отриманням Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу на саміті лідерів Європейського Союзу у Брюсселі на основі рекомендації Європейської Ради, наданої 17 червня 2022 року, та з урахуванням об'єктивної потреби у відновленні країни у зв'язку

із повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну. Основні вектори регенерації нашої країни окреслені у національних програмах відновлення України, зокрема щодо зміцнення її інституційної спроможності, у тому числі через підвищення кваліфікації публічних службовців, методологічного, методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів тощо.

Представлене дослідження є загальним і послідовним баченням того, куди рухається реформа системи професійного навчання, а також результатом аналітичної та моніторингової діяльності Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) у сфері формування та функціонування системи професійного навчання.

Підвищення ефективності системи професійного навчання вимагає комплексних та сучасних підходів, які базуються на фактичних даних та є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів. Необхідно справедливо оцінити існуючі результати і виклики реформи та визначити подальші пріоритети державної політики у сфері професійного навчання, кроки щодо їх досягнення. При аналізі та систематизації стану впровадження реформи системи професійного навчання першочергова увага НАДС приділялася вивченню її результатів, насамперед крізь призму ефективності правового регулювання, інституційної стійкості, впливу змін на рівень забезпечення потреб публічних службовців у професійному розвитку.

Метою цього дослідження є аналітичний огляд реформи системи професійного навчання за основними напрямками її впровадження із відповіддю на два ключові питання державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців:

наскільки результативною та ефективною є реформа системи професійного навчання?

що потрібно зробити для усунення перешкод на шляху реалізації реформи для забезпечення професійного розвитку публічних службовців?

Методологія цього дослідження охоплює низку методів, використання яких дало змогу комплексно дослідити стан впровадження реформи системи професійного навчання з позиції діяльнісного підходу, зокрема системний, структурно-функціональний та інституційний методи, методи ситуаційного аналізу та моделювання, а також методи опитування щодо ключових напрямів впровадження реформи та синтезування отриманої інформації.

## I. Правова рамка впровадження реформи системи професійного навчання

Набрання чинності у 2016 році Закону України «Про державну службу», в якому одним із принципів державної служби визначено професіоналізм як компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, стало законодавчим підґрунтям для актуалізації нових поглядів на систему професійного навчання.

На законодавчому рівні для служби в органах місцевого самоврядування також було закладено вимогу до професіоналізму, що знайшло втілення у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» шляхом визначення постійного підвищення професійної кваліфікації одним із обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування.

Підвищення професійного рівня депутатів місцевих рад також має законодавче підґрунтя, зокрема статтею 33<sup>1</sup> Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» встановлено право депутатів місцевої ради на підвищення своєї кваліфікації.



*Рис. 1. Закріплення принципу професіоналізації публічної служби у програмних документах та законах України*

Закріплення на законодавчому рівні норм щодо професійного навчання персоналу на державній службі та в органах місцевого самоврядування було обумовлено, зокрема, основними завданнями держави щодо децентралізації та реформи державного управління за вектором «відповідальність»,

визначеними схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020». Завдання держави спрямовувались, перш за все, на побудову прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, а також забезпечення спроможності місцевого самоврядування та розбудову дієвої системи територіальної організації влади в Україні. Результатом упровадження реформи державного управління мало стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Із формуванням нових підходів до реалізації державного управління, започаткованих у 2016 році відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р, реформа системи професійного навчання державних службовців була визначена однією з основних складових елементів реформи державного управління за напрямом «Державна служба та управління людськими ресурсами» .

Послідовним кроком виконання Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція реформування системи професійного навчання). Метою цього документа стало визначення основних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання, яка забезпечуватиме підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.

Концепція реформування системи професійного навчання стала дороговказом для формування нової моделі системи професійного навчання, окреслив шляхи розв'язання проблеми неефективності системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Документом закладено концептуальні засади створення належних умов для забезпечення професійного розвитку публічних службовців через формування упорядкованої системи визначення їхніх потреб у професійному навчанні, забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання публічних службовців, розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг, запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів

громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

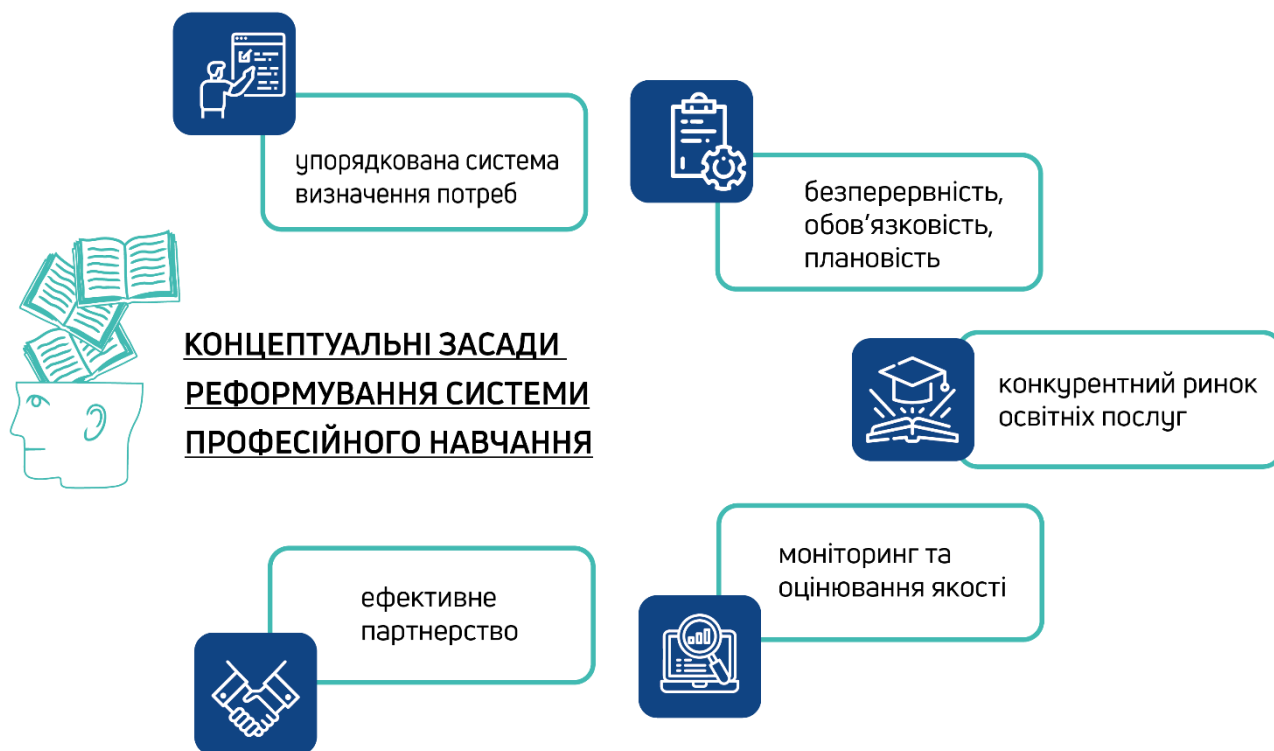


Рис. 2. Концептуальні засади реформування системи професійного навчання

Ключовим очікуваним результатом впровадження реформи Концепцією реформування системи професійного навчання було визначено сприяння підвищенню ефективності державної політики щодо професійного навчання публічних службовців. Упродовж трьох основних етапів реформи (2017-2018 рр., 2019-2020 рр., 2021-2022 рр.) увага зосереджувалась на формуванні сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання із забезпеченням якості, безперервності, належних умов професійного розвитку публічних службовців.

Таблиця 1

### Основні завдання реформування системи професійного навчання

Етапи реформи	Завдання реформування
2017-2018 рр.	визначення організаційних засад функціонування системи професійного навчання; удосконалення механізму фінансування системи професійного навчання; зміцнення потенціалу служб управління персоналом органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; формування дієвого механізму співпраці суб'єктів професійного навчання;

	вироблення методик виявлення загальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні
2019-2020 рр.	налагодження повноцінної та ефективної системи професійного навчання; затвердження порядків акредитації відповідних освітніх програм у сфері професійного навчання; забезпечення систематичного виявлення потреб у професійному навчанні, запровадження повноцінного моніторингу й оцінки якості освітніх послуг у сфері професійного навчання та результатів професійного навчання
2021-2022 рр.	запровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання.

Настанови, визначені Концепцією реформування системи професійного навчання, знайшли організаційно-правове втілення у плані заходів щодо її реалізації, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342-р (далі – план заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання). У рамках реалізації заходів, передбачених цим планом, Урядом та НАДС упродовж 2018-2022 років прийнято нормативно-правові акти, спрямовані на формування та впровадження конкретних механізмів розвитку системи професійного навчання.

Урядовим актом, яким закладено базові нормативні новели функціонування нової моделі системи професійного навчання публічних службовців, встановлено механізми та інструменти забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, стало Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання).

Визначена Положенням про систему професійного навчання нова модель системи професійного навчання оснований на таких принципах, як цілеспрямованість, інноваційність, відкритість та академічна доброчесність, індивідуалізація та диференціація підходів до навчання, наближеність освітніх послуг до її споживачів, гарантованість фінансування професійного навчання.



Стрімкий суспільно-політичний розвиток, науково-технічний прогрес обумовлює те, що у сучасних умовах функціонування система професійного навчання потребує додаткових інструментів забезпечення якості надання освітніх послуг: (уточнення вимог до програм підвищення кваліфікації, регулярне оновлення змісту навчання); визначення умов реалізації програм підвищення кваліфікації міжнародними організаціями та установами; розширення сфери автономії провайдерів; встановлення чітких вимог до документів, які засвідчують підвищення кваліфікації; сприяння цифровізації сфери професійного навчання; урахування особливостей професійного навчання за наявності обставин, що унеможливають очно отримати освітню послугу. Саме тому постановами Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 532, 28 квітня 2021 р. № 446, 29 липня 2022 р. № 846 було внесено зміни до Положення про систему професійного навчання для його актуалізації, спрямованої на нормативне забезпечення окреслених потреб.



Рис. 3. Запровадження додаткових інструментів забезпечення якості надання освітніх послуг у 2020-2022 рр.

Слід зазначити, Положенням про систему професійного навчання вперше унормовано питання фінансування підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування відповідно міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади, іншими державними органами та організаціями, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», органами місцевого самоврядування в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень.

Крім того у рамках забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців та з метою приведення у відповідність до вимог Закону України «Про внесення змін до

Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування», забезпечення ефективного використання коштів державного бюджету впродовж останніх років було актуалізовано Порядок формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил» (далі – Порядок формування державного замовлення). Актуалізація Порядку формування державного замовлення (постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 532, від 28 квітня 2021 р. № 446) була спрямована на врегулювання формування державного замовлення на професійне навчання публічних службовців на плановий рік та наступні за плановим роком два бюджетні періоди.

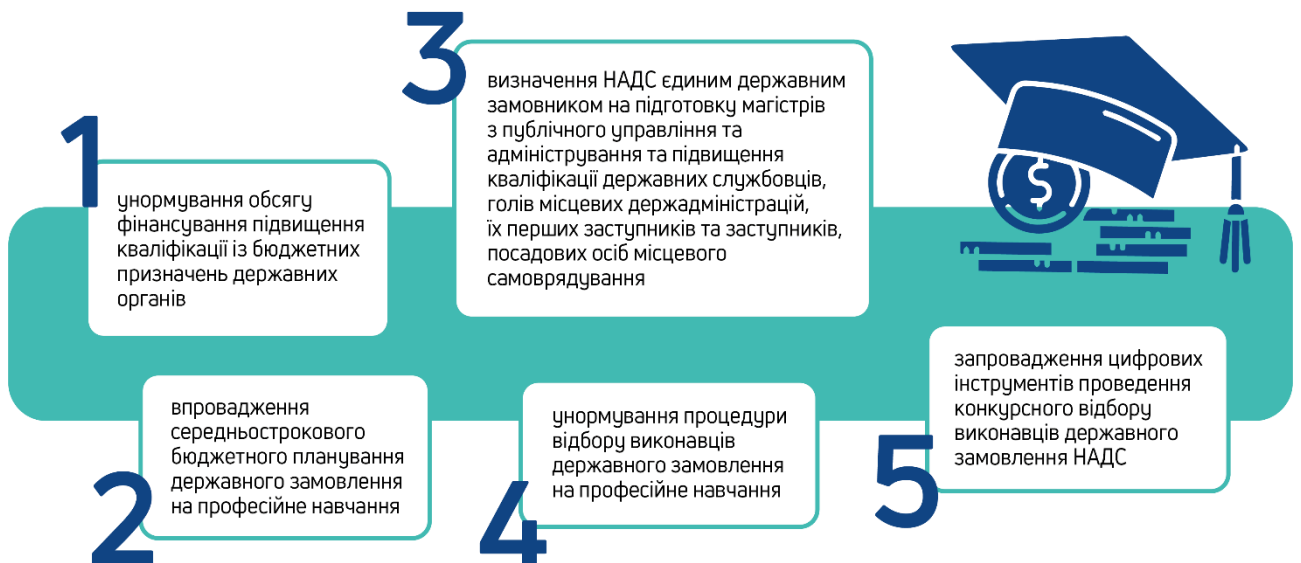
Визначення Порядком формування державного замовлення НАДС єдиним державним замовником на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти (далі – навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування мало нормативну обумовленість, пов'язану з прийняттям Указу Президента України від 05 листопада 2020 р. № 487/2020 «Про впорядкування використання об'єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами», розпоряджень Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2020 р. № 1667-р «Про передачу цілісних майнових комплексів державних закладів освіти до сфери управління Міністерства освіти і науки» та 24 лютого 2021 р. № 147-р «Деякі питання реорганізації закладів освіти», якими Національна академія державного управління при Президентові України (далі – НАДУ) разом з Дніпропетровським, Львівським, Одеським, Харківським регіональними інститутами державного управління НАДУ (далі – регіональні інститути державного управління НАДУ) передано до сфери управління Міністерства освіти і науки України та реорганізовано шляхом приєднання до інших закладів вищої освіти, а також відмовою НАДС від пролонгації норми абзацу четвертого пункту другого постанови Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», яким було передбачено виконання державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

поза конкурсом закладами освіти, що перебувають у сфері управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, Міністерства юстиції, Державної служби фінансового моніторингу, Державного управління справами та Національної академії педагогічних наук.

На дотримання принципів добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості у 2021-2022 роках наказами НАДС удосконалено процедури відбору виконавців державного замовлення на професійне навчання, зокрема затверджено Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (накази Національного агентства України з питань державної служби від 01 березня 2021 р. № 36-21 (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 16 berезня 2021 р. за № 341/3596) та від 18 травня 2022 р. № 33-22 (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 30 травня 2022 р. за № 574/37910) та Критерії конкурсного відбору виконавців державного замовлення Національного агентства України з питань державної служби на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (накази Національного агентства України з питань державної служби від 13 квітня 2021 р. № 66-21 (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 12 травня 2021 р. за № 627/36249) та від 18 травня 2022 р. № 32-22 (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 30 травня 2022 р. за № 575/37911)).

Крім того, наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 травня 2022 р. № 36-22, zareestrovanim v Ministerstvi yustitsii Ukraini 09 червня 2022 р. за № 624/37960, забезпечено проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за допомогою вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (далі – Портал управління знаннями). Вказане спрямоване на забезпечення можливості реалізації принципу відкритості та прозорості у сфері професійного навчання.

**НОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ**



*Рис. 4. Нові інструменти у сфері забезпечення фінансування системи професійного навчання*

Водночас ринок освітніх послуг з професійного навчання досі залишається недостатньо конкурентним та доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг. На причини та шляхи розв'язання такої проблеми Голова НАДС Наталія Алюшина звернула увагу у доповіді «Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018-2021 роках»<sup>1</sup> (далі – Доповідь).

Для забезпечення принципу цілеспрямованості системи професійного навчання з прийняттям Положення про систему професійного навчання запроваджено нормативні засади визначення, проведення аналізу загальних, спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Так, для унормування механізму визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні публічних службовців НАДС розроблено Методику визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджену наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня

<sup>1</sup> Доповідь Голови НАДС про стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за період 2018-2021 рр. Режим доступу: <http://surl.li/bgyhz>.

2019 р. № 188-19, зареєстровану в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128 (далі – Методика визначення потреб). Зазначена Методика була оновлена у 2021 році (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12 серпня 2021 р. № 128-21, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 02 вересня 2021 р. за № 1156/36778) з урахуванням Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування» та з метою приведення у відповідність до положень Порядку формування державного замовлення, зокрема в частині впровадження середньострокового бюджетного планування загальних потреб у професійному навчанні, а також у зв'язку із уточненням окремих аспектів організаційного та процедурного забезпечення такого механізму.

Методикою визначення потреб для забезпечення планування та організації заходів, спрямованих на набуття та/або удосконалення державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування професійних компетентностей, передбачено чіткий механізм збору та аналізу загальних, спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні з розподіленням функціональної участі кожного з суб'єктів цього процесу.

#### **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЗА ВИДАМИ ПОТРЕБ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ**



*Рис. 5. Диверсифікація за видами потреб публічних службовців у професійному навчанні*

Закріплення на законодавчому рівні (стаття 49 Закону України «Про державну службу») настанов щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця (далі – індивідуальна програма) стало правовим підґрунтям створення належних умов для організації планування професійного навчання державних службовців через формування механізму

визначення та аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні за результатами оцінювання їх службової діяльності та встановлення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості їх виконання.

У Положенні про систему професійного навчання як урядовому акті деталізована норма Закону України «Про державну службу» стосовно того, що професійне навчання державних службовців має відбуватися, виходячи з потреб, визначених державними органами під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності та складання індивідуальної програми, а також законодавчого підходу щодо атестації посадових осіб місцевого самоврядування.

Розуміючи значущість процесу визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців та складання індивідуальних програм, та з метою забезпечення однозначного та правильного тлумачення нормативних положень щодо означених питань для державних службовців, служб управління персоналом державних органів НАДС було розроблено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року та оновлено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року № 201-20.

Такі Методичні рекомендації стали дієвим інструментом методичної підтримки учасників процесу складання індивідуальної програми й охопили не тільки питання, пов'язані зі складанням індивідуальної програми, а й питання впливу невиконання або часткового виконання державними службовцями індивідуальної програми на результати щорічного оцінювання результатів їх службової діяльності. Рекомендаційні норми щодо моніторингу виконання індивідуальних програм та їх перегляду дозволяють уніфіковано розглядати ці питання державними службовцями, їх керівниками та службами управління персоналом.

Не менш затребуваним інструментом методичної підтримки служб управління персоналом державних органів в частині планування професійного розвитку державних службовців та організації відповідних заходів стали підготовлені НАДС Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 року № 179-21. Документ містить рекомендаційні настанови щодо покрокового здійснення в державному органі визначення, проведення аналізу, узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців.

Нормативне регулювання питання визначення потреб у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, досягнуте у процесі впровадження реформи, забезпечує вибудовану архітектуру цього елементу системи професійного навчання як таку, що дає можливість формувати:

обсяги державного замовлення на плановий рік та наступні за плановим роком два бюджетні періоди на навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку державного управління та місцевого самоврядування, визначених відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями, іншими нормативно-правовими актами, для забезпечення можливості професійного навчання, а також переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких осіб за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, які враховуються провайдером під час формування змісту програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;

переліки напрямів (тем) для підвищення кваліфікації за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на плановий рік за результатами проведеного аналізу спеціальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування службами управління персоналом, що сприяє взаємодії замовників освітніх послуг та провайдерів для задоволення попиту на набуття/удосконалення професійних компетентностей, необхідних для здійснення певної професійної (службової) діяльності зазначених категорій осіб;

індивідуальну траєкторію професійного розвитку державних службовців з урахуванням встановлених для них на плановий рік завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, а також самооцінки своїх компетентностей і професійних потреб.

*Таблиця 2*

### **Визначення потреб у професійному навчанні як інструмент управлінської діяльності**

<b>Види потреб</b>	<b>Суб'єкт визначення потреб</b>	<b>Реалізація правової норми</b>
Загальні потреби	Служба управління персоналом Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності), місцевого органу виконавчої влади	Частина друга статті 49 Закону України «Про державну службу»; Пункт 4 розділу II Методики визначення потреби
	Структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування	Пункт 4 розділу II Методики визначення потреби

Спеціальні потреби	Служба управління персоналом спільно зі структурним підрозділом державного органу, який відповідає за стратегічне планування діяльності органу	Частина друга статті 49 Закону України «Про державну службу»; Пункт 23 <sup>1</sup> Положення про систему професійного навчання Пункт 1 розділу III Методики визначення потреби
	Структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування спільно зі структурним підрозділом органу місцевого самоврядування, який відповідає за стратегічне планування діяльності органу	Пункт 23 <sup>1</sup> Положення про систему професійного навчання Пункт 1 розділу III Методики визначення потреби
Індивідуальні потреби	Державний службовець, його безпосередній керівник, керівник самостійного підрозділу в якому він працює (за наявності) Служба управління персоналом державного органу	Стаття 49 Закону України «Про державну службу»; Пункт 24 Положення про систему професійного навчання Пункт 4 розділу III Методики визначення потреб
	Посадова особа місцевого самоврядування Структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування	Пункт 24 Положення про систему професійного навчання Пункт 9 розділу III Методики визначення потреб

На задоволення потреб у професійному навчанні публічних службовців, й тим самим, – створення належних умов для забезпечення їх професійного розвитку, орієнтовані норми Положення про систему професійного навчання щодо визначення способів реалізації публічними службовцями права на таке навчання, а саме: навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту.

Водночас проходження індивідуальної траєкторії професійного розвитку публічними службовцями зазнає стимулювання через закріплення у нормах Положення про систему професійного навчання обов'язковості підвищення ними кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, особливостей нарахування за результатами професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС).

Для врегулювання процедурних аспектів нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання НАДС розроблені відповідні нормативні акти. Насамперед, Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19,



zareєстрований в Міністерстві юстиції України від 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259).

Нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання службами управління персоналом здійснюється у разі визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі публічних службовців у заходах з обміну досвідом. Процедуру такого визнання унормовано Порядком визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом, затвердженим наказом НАДС від 12 грудня 2019 р. № 227-19, zareєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1289/34260.

Одним із видів професійного навчання, який дає можливість державним службовцям, головам місцевих держадміністрацій, їх першим заступникам та заступникам, посадовим особам місцевого самоврядування реалізовувати право на індивідуальну траєкторію професійного розвитку, зокрема за державні кошти відповідно до потреб державного органу, органу місцевого самоврядування є навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Нормативно-правовим актом, що врегульовує умови і механізм прийому державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування на навчання за державним замовленням НАДС до закладів вищої освіти, відібраних на конкурсній основі для надання таких освітніх послуг, є постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Протягом 2018-2022 років цей Порядок неодноразово підлягав актуалізації з метою приведення його у відповідність до освітнього законодавства, що зазнавало оновлення.

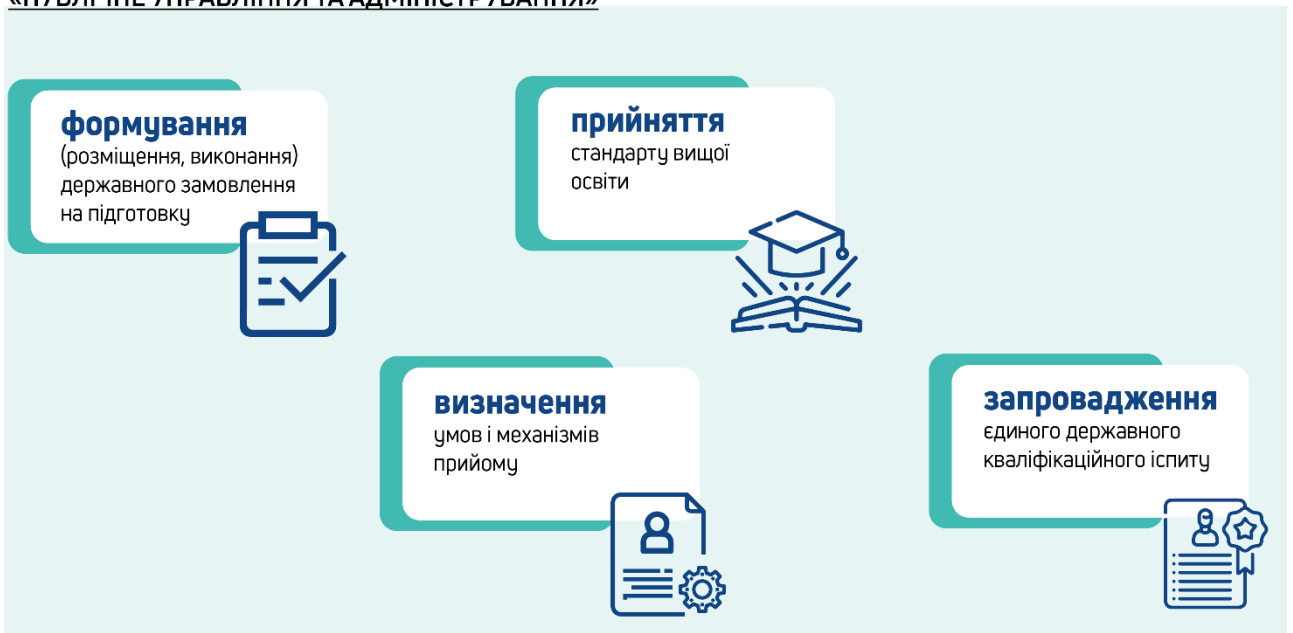
НАДС як найбільший державний замовник на підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» бере активну участь у процесах стандартизації вищої освіти, у тому числі щодо уніфікації вимог до суб'єктів надання відповідних освітніх послуг. Це знайшло своє втілення у запровадженні стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 04 серпня 2020 р. № 1001 «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти»), до розробки якого активно залучались представники НАДС.

Постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 68 затверджено Порядок атестації осіб, які здобувають ступінь магістра, у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту, яким передбачено, зокрема, атестацію у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту осіб, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Запровадження єдиного державного кваліфікаційного

іспиту (далі – ЄДКІ) як стандартизованого інструмента моніторингу якості підготовки магістрів, що дозволить об'єктивно оцінити як результати навчання здобувачів вищої освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти, має позитивно вплинути на якість підготовки випускників магістратур, які здобули освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

У 2021 році НАДС разом із МОН та фахівцями у сфері державного управління розроблено програму ЄДКІ для випускників закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», затверджену спільним наказом НАДС і МОН від 18 жовтня 2021 р. № 1105/165-21 «Про затвердження програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти».

**ІНСТРУМЕНТИ НАДС У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЩОДО ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ  
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**



*Рис. 6. Інструменти НАДС у сфері державної політики щодо підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»*

У цілому запровадження ЄДКІ спрямовується на забезпечення управління якістю вищої освіти, управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування та вирішує такі важливі завдання, як об'єктивна екзаменація теоретичних та практичних професійних знань у випускників; зменшення корупційних ризиків; рейтингування закладів вищої освіти; сприяння підготовці вмотивованих фахівців; інтеграція вітчизняної системи підготовки фахівця з публічного управління та адміністрування у європейську, адже складові ЄДКІ перевіряють універсальні знання, якими повинен володіти державний службовець та посадова особа місцевого

самоврядування у будь-якій країні<sup>2</sup>.

Очевидно, однією з головних умов реалізації завдання реформування системи професійного навчання є наявність ефективної мережі провайдерів. На створення належних умов для забезпечення професійного розвитку публічних службовців шляхом розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання було спрямовано внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2004 р. № 1681, якими Положення про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій приведено у відповідність до вимог Законів України «Про освіту» та «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання шляхом затвердження Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації (постанова Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1036). Зокрема запроваджено додаткові інструменти забезпечення якості надання освітніх послуг в регіональних центрах підвищення кваліфікації, завдяки уточненню основних завдань та функцій центру, повноважень директора центру, розширенню можливостей співпраці регіональних центрів підвищення кваліфікації з іншими провайдерами, іноземними закладами освіти, науковими установами (постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 842).

Слід зазначити, що НАДС також здійснює оперативне управління закладом післядипломної освіти, що перебуває у сфері його управління. Зі зміною потреб щодо навчання управлінських кадрів НАДС реагує на попит державних органів, органів місцевого самоврядування, публічних службовців на якість та контент професійного навчання, умови надання і зміст освітніх послуг. Саме тому наказом Національного агентства України з питань державної служби від 21 лютого 2019 р. № 29-19 Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування було реорганізовано в Українську школу урядування. Утворена Українська школа урядування з 2019 року забезпечує підвищення кваліфікації публічних службовців за темами відповідно до нормативно-правових актів та програмних документів, забезпечує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби, надає консультаційні, експертні та інформаційні послуги органам державної влади та органам місцевого самоврядування, закладам післядипломної освіти, юридичним особам всіх форм власності з питань професійного навчання тощо.

Кардинальна зміна філософії навчання публічних службовців в умовах російської агресії та набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС, актуальність питання професійного розвитку вищого корпусу державної служби,

---

<sup>2</sup>Доповідь Голови НАДС про стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за період 2018-2021 рр. Режим доступу: <http://surl.li/bgyhz>

методологічного, методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів обумовили утворення закладу освіти нового типу – Вищої школи публічного управління. Утворення Вищої школи публічного управління, що також було передбачено Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831, здійснено шляхом перейменування Української школи урядування (наказ НАДС від 27 жовтня 2022 р. № 104-22 «Деякі питання Української школи урядування»).

Отже, позитивні зміни у правовому забезпеченні розширили можливості для розвитку системи професійного навчання. Водночас попри вищенаведені позитивні зрушення практика забезпечення професійного навчання публічних службовців залишила простір для подальшого, більш ретельного опрацювання питання організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, про що наголошено у Доповіді<sup>3</sup>.

Звісно, мірилом досягнення цілей реформування у сфері освіти є наявність механізмів визначення результативності навчання. У системі професійного навчання одним із показників ефективності, у тому числі визначення потреб у професійному навчанні, є оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як ступеня реалізації запланованої діяльності з професійного навчання та досягнення запланованих результатів такого навчання, застосування ними набутих під час такого навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

З метою встановлення єдиних підходів до проведення службами управління персоналом оцінювання результативності навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до четвертої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування, НАДС розроблено Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджену наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 р. № 226-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 р. за № 134/35756 (далі – Методика оцінювання результативності професійного навчання).

Відповідно до Методики оцінювання результативності професійного навчання метою такого оцінювання є визначення актуальності, дієвості та практикоорієнтованості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до їх посадових

---

<sup>3</sup> Доповідь Голови НАДС про стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за період 2018-2021 рр. Режим доступу: <http://surl.li/bgyhz>

обов'язків, встановлених завдань і ключових показників ефективності, результативності та якості службової діяльності (у разі їх встановлення державним службовцям), стратегічних цілей і завдань державного органу або органу місцевого самоврядування для ефективного планування й організації професійного навчання.

У рамках надання методичної підтримки службам управління персоналом державних органів, структурним підрозділам з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування стосовно проведення оцінювання результативності професійного навчання відповідно до Методики оцінювання результативності професійного навчання, НАДС підготовлено Методичні рекомендації щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 вересня 2021 р. № 147-21. У практичному вимірі оцінювання результативності проводиться із визначенням загальної результативності та практичної цінності професійного навчання у державному органі, органі місцевого самоврядування та особистої результативності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як учасників такого навчання.

Подальше впровадження реформаторських заходів має бути орієнтованим на забезпечення взаємозв'язку між визначенням реальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та високим ступенем результативності професійного навчання зазначених категорій осіб.

У сучасній системі забезпечення якості освіти важливе місце відводиться інструментам, процедурам та заходам, спрямованим на підвищення якості освіти. У цьому контексті неможливо не наголосити на якості та змістовності програм підвищення кваліфікації, їх практикоорієнтованості та сконцентрованості на особливостях цільової аудиторії професійного навчання. Саме тому НАДС в межах повноважень щодо координації навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад приділяє велику увагу організаційно-правовим механізмам забезпечення якості професійного навчання.

На рівні урядового регулювання (Положення про систему професійного навчання) встановлено вимоги до програм підвищення кваліфікації, їх поділу за змістом, тривалістю та інтенсивністю на загальні та спеціальні, на професійні (сертифікатні) (довгострокові не менше 2 кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до 1 кредиту ЄКТС), визначено процедуру їх легітимізації у сфері підвищення кваліфікації.

Реформаторською новелою, введеною постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 846 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», стало врегулювання можливості суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів) розробляти загальні програми підвищення кваліфікації на основі типових загальних програм підвищення кваліфікації. Введення такої норми здатне стимулювати розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання у напрямі його упорядкованої різноманітності.

На забезпечення якості підвищення кваліфікації публічних службовців спрямовано і діяльність НАДС щодо встановлення норм та вимог, які регламентують діяльність провайдерів з підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема відповідно до джерел фінансування таких послуг. Це нормативно відображено у наказі Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 211-19, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 02 січня 2020 р. за № 5/34288, яким затверджено Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (із змінами, внесеними згідно з наказами Національного агентства України з питань державної служби у 2020 та 2022 роках).

Суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) при розробці програм підвищення кваліфікації послуговуються встановленими вимогами, передбаченими вищезазначеним Порядком, Вимогами до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженими наказом НАДС від 10 жовтня 2019 р. № 185-19, зареєстрованими у Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1159/34130, а також Методичними рекомендаціями щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженими наказом НАДС від 13 березня 2020 р. № 38-20. Вказані акти за потреби актуалізуються для досягнення оптимального нормативного регулювання, орієнтованого на покращення якості програм підвищення кваліфікації.

Реалізуючи програмні настанови Концепції реформування системи професійного навчання, Урядом унормовано основні засади та порядок погодження/проведення акредитації програм підвищення кваліфікації публічних службовців у Положенні про систему професійного навчання. Проте нереалізованою залишається норма цього Положення щодо акредитації загальних професійних (сертифікатних) програм, а також спеціальних професійних (сертифікатних) програм, розроблених і затверджених відповідними провайдерами з власної ініціативи, саморегульованими професійними об'єднаннями чи іншими акредитованими юридичними особами, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти.

За відсутності законодавчого акту, що регулює функціонування саморегулювальних організацій в Україні, до створення зазначених юридичних осіб акредитація загальних професійних (сертифікатних) програм здійснюється НАДС шляхом їх погодження.

Прагнучі підвищення якості професійного навчання публічних службовців, та з метою розвитку ринку освітніх послуг у сфері їх професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції з відповідною системою моніторингу та оцінки якості освітніх послуг НАДС розроблено Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 липня 2020 р. № 132-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України від 04 вересня 2020 р. за № 850/35133. Цим Положенням визначено, що такий моніторинг проводиться шляхом отримання об'єктивної інформації, виявлення та відстеження тенденцій щодо якості підвищення кваліфікації публічних службовців, встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності провайдерів її заявленим цілям, надання відповідних рекомендацій та прийняття управлінських рішень.

**ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ,  
ВПРОВАДЖЕНІ ПІД ЧАС РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ**



*Рис. 7. Інструменти забезпечення якості освітніх послуг, впроваджені під час реформування системи професійного навчання*

Визначення у цьому Положенні про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», затвердженому наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 209-19, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 12 грудня 2019 р. за № 1234/34205, призначення, структури та функціональних можливостей Порталу управління знаннями, встановлення порядку роботи з ним як з державною спеціалізованою інформаційно-комунікаційною системою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання публічних службовців через мережу Інтернет, є одним із здобутків впровадження реформи системи професійного навчання не тільки у нормативному, а й організаційному вимірі. Утворення Порталу управління знаннями дало можливість реалізувати засади інноваційності та цифровізації в організації підвищення кваліфікації публічних службовців з метою надання сучасних освітніх послуг та можливості моніторингу та оцінки їх якості.

Запровадження освітніх інновацій, що істотно змінюють філософію та результати освітнього процесу, актуалізують зміст професійного навчання, пропонують принципово нові освітні технології, методи, форми та засоби професійного розвитку публічного службовця, технології управління закладом освіти і системою професійного навчання в цілому, набуло нового поштовху у рамках реформування системи професійного навчання.

Сприяння впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців з метою відбору, відзначення і поширення кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання послугувало запровадження конкурсу, учасниками якого стали як провайдери, так і органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інші органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», що проводять внутрішнє навчання персоналу.

Порядок проведення конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та визначення його переможців визначено Положенням про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затвердженим наказом Національного агентства України від 04 липня 2022 р. № 53-22, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 12 липня 2022 р. за № 764/38100. Відповідно до цього Положення оцінювання кращих практик здійснюється конкурсною комісією відповідно до таких критеріїв, як інноваційність, результативність, відтворюваність результатів, що є свідченням практикоорієнтованості та значущості цього конкурсу не тільки для його учасників, а й для усіх суб'єктів професійного навчання.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, є всі підстави вважати, що всі напрями реформи системи професійного навчання, окреслені Концепцією реформування



системи професійного навчання, як то: створення належних умов для забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного розвитку публічних службовців із запровадженням дієвої системи визначення їх потреб у професійному навчанні, розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції з відповідною системою моніторингу та оцінки якості освітніх послуг, механізмом співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги, мають сформовану нормативно-правову основу.

Така нормативно-правова основа, зазнаючи постійного розвитку упродовж впровадження реформи системи професійного навчання, повноцінно забезпечує регулювання реформаторських заходів щодо створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом.

Також зазначимо, що нормативно-правовий простір реформування системи професійного навчання одночасно забезпечує як статичну, так і динамічну функції права у впровадженні змін. Реалізація статичної функції насамперед стосується закріплення і стабілізації існуючих відносин в частині законодавчих вимог до професіоналізму осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Завданням динамічної функції є сприяння виникненню і розвитку нових відносин в системі професійного навчання. Визначення правових підстав, цілей, очікуваних результатів, етапів реформи системи професійного навчання, встановлення конкретних кроків та завдань щодо реформування, закріплення досягнень реформи, у тому числі через нормативну фіксацію нової моделі організації професійного навчання, стимулює подальший розвиток правових відносин у сфері професійного навчання і надає динаміки процесам реформування. Насамперед це стосується розширення ринку освітніх послуг і спрощення доступу до таких послуг, реалізації провайдерами законодавчо визначеної автономії тощо, створення умов для залучення нових технологій професійного навчання, у тому числі цифрових, як інтегративного блоку розвитку системи професійного навчання.

Подальші пріоритетні напрями удосконалення правового регулювання системи професійного навчання обумовлені змістом Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та планом заходів з реалізації цієї Стратегії, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, і спрямовані на продовження розбудови правових та організаційних засад професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, у тому числі щодо системи формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, механізму визначення їх потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення, що забезпечить

випереджальний характер підвищення кваліфікації публічних службовців, посилення мотивувальної складової до професійного розвитку.

## **II. Інституційна складова впровадження реформи системи професійного навчання**

Інституційна складова впровадження будь-якої реформи має складну структуру і забезпечується такими елементами як рівень інституційного регулювання, наявність різних видів інститутів, інституційний профіль суб'єкта управління системою, інституційний контроль, інституційна еволюція тощо. Звичайно, як формальні, так і неформальні інститути чинили вплив на реформування та розвиток системи професійного навчання. Водночас серед головних компонентів інституційної складової впровадження реформи системи професійного навчання є замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання та провайдери, які взаємодіють на паритетних засадах для забезпечення потреб у професійному навчанні публічних службовців.

Головною ознакою організованості формальних інститутів є чітке визначення норм, правил, процедур. Відповідно до Положення про систему професійного навчання замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання – це державні замовники, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їх асоціації, інші органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу». Всі вони мають різні потреби у професійному розвитку персоналу, зокрема під час реалізації завдань реформ у соціальній, економічній, культурній сферах.

Формалізація визначення провайдера, яким відповідно до цього Положення є фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності), що провадить освітню діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги, сприяла формуванню додаткових умов для розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, розширивши коло його суб'єктів.

Досягнення запланованого у процесі впровадження реформи системи професійного навчання стану ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців, потребувало належної координації зусиль різних суб'єктів відповідного ринку освітніх послуг, а саме:

- державних органів та органів місцевого самоврядування як замовників відповідних освітніх послуг;
- закладів освіти та інших установ, організацій незалежно від форм власності, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання;
- міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують відповідні програми, проекти у межах міжнародної технічної допомоги;
- всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування та інших інститутів громадянського суспільства, юридичних осіб приватного права, які провадять відповідну освітню діяльність.



Рис. 8. Суб'єкти ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання

Інституційна складова системи професійного навчання в цілому спрямована на задоволення потреб у професійному навчанні учасників такого навчання, якими є публічні службовці

Законодавчі вимоги щодо професійного навчання публічних службовців спрямували функціонування системи професійного навчання через визначені у Положенні про систему професійного навчання способи реалізації публічними службовцями права на таке навчання, а саме:

підготовку як успішне виконання публічними службовцями відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

підвищення кваліфікації як набуття публічними службовцями нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

стажування як набуття публічними службовцями практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

самоосвіту як самоорганізоване здобуття публічними службовцями певних компетентностей у формі онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Забезпечення формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників здійснює НАДС як центральний орган виконавчої

влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, в межах повноважень, визначених пунктами 5-8 частини третьої статті 13 Закону України «Про державну службу», Положенням про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500.

Частиною другою статті 48 Закону України «Про державну службу» встановлено, що професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

У процесі впровадження реформи системи професійного навчання для забезпечення відповідності попиту і пропозиції освітніх послуг був сформований та нормативно закріплений механізм визначення та проведення аналізу загальних, спеціальних та індивідуальних потреб державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

НАДС як єдиний державний замовник на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування забезпечує задоволення загальних потреб у професійному навчанні зазначених категорій осіб.

Державні службовці, голови місцевих держадміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування, які здобули ступінь вищої освіти магістра/бакалавра, працюють в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування не менше одного року, мають можливість реалізувати право на навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням за вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти. Таке навчання здійснюють заклади вищої освіти, відібрані за результатами конкурсного відбору, критерії та положення про конкурсну комісію якого затверджені НАДС, та на підставі ліцензії на провадження освітньої діяльності, виданої Міністерством освіти і науки України.

Вивчення загальних потреб у професійному навчанні як сукупності потреб у такому навчанні, яке охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради

Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями, задоволення яких забезпечить набуття та/або удосконалення професійних компетентностей державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (далі – загальні потреби у професійному навчанні) є необхідним для забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Така діяльність НАДС є вкрай важливою як для публічних службовців, які отримують можливість проходження професійного навчання за рахунок коштів державного бюджету, так й для провайдерів, які набувають змістовної цілеспрямованості своєї освітньої діяльності на відповідну цільову аудиторію.

Запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги, є одним з тих здобутків реформи системи професійного навчання, що значно вплинули на розвиток ринку освітніх послуг. У рамках такого механізму співпраці за ініціативою та/або разом із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування, міжнародними та іноземними установами, організаціями, які реалізують проекти (програми) міжнародної технічної допомоги в Україні, НАДС може здійснювати вивчення загальних потреб у професійному навчанні публічних службовців. Звіт (звіти) про результати вивчення таких потреб оприлюднюється (оприлюднюються) на офіційному веб-сайті НАДС та Порталі управління знаннями, що забезпечує доступність інформації як для фахівців, так і широкого суспільного загалу.

Досягненням реформи системи професійного навчання є встановлена можливість для державних органів та органів місцевого самоврядування замовляти освітні послуги з підвищення кваліфікації для задоволення спеціальних потреб у професійному навчанні як сукупності потреб у професійному навчанні, яке охоплює питання щодо здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування, і задоволення яких забезпечить підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням особливостей їх професійної діяльності. Така можливість підкріплюється:

нормою Закону України «Про державну службу» (частина четверта статті 49), згідно з якою керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб;

нормами постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, відповідно до яких міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів, починаючи з 2020 року, мають передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці. Іншим державним органам та організаціям, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», рекомендовано у межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів передбачати починаючи з 2020 року кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці. Органам місцевого самоврядування рекомендовано під час складання і затвердження відповідних місцевих бюджетів передбачати починаючи з 2020 року видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі не менше ніж 2 відсотки фонду оплати праці.

Такий підхід робить інституційний механізм більш альтернативним, адже створює умови для більш широких можливостей замовника щодо раціонального вибору ним освітньої послуги та провайдера.

Спеціальні потреби у професійному навчанні осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, щороку визначаються службою управління персоналом спільно зі структурним підрозділом державного органу, органу місцевого самоврядування, який відповідає за стратегічне планування діяльності органу. Для цього здійснюється вивчення та аналіз документів, які охоплюють питання функціонування та основні напрями діяльності, стратегічні цілі та завдання окремого державного органу, органу місцевого самоврядування, та/або проведення фокус-групи, за результатами чого формується перелік напрямів (тем) підвищення кваліфікації відповідної категорії осіб за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на плановий рік.

Задоволення сформованих індивідуальних потреб у професійному навчанні є також предметом уваги у рамках реформи системи професійного навчання. Визначення та аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців здійснюються державними органами під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності та складання індивідуальної програми. Варто зазначити, що на задоволення індивідуальних потреб у професійному навчанні спрямовані усі види професійного навчання, як то навчання для здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта.

Вагомим інструментом планування професійного навчання стало запровадження документальної фіксації індивідуальних потреб у професійному навчанні державного службовця в індивідуальній програмі, у складанні якої беруть участь державний службовець, особа, яка здійснювала підготовку пропозицій щодо результатів оцінювання службової діяльності державного

службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», служба управління персоналом, безпосередній керівник та керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює (у разі наявності), що дало можливість стимулювати упорядкованість та виваженість цього процесу з боку всіх його учасників.

Водночас попри формування культури визначення та аналізу потреб у професійному навчанні проблемним залишається питання визначення загальних потреб у професійному навчанні за прогностичним підходом на наступні за плановим роком два бюджетні періоди. Відхилення від чітко заданих показників потреб пов'язуються, насамперед, з функціонуванням публічної служби в умовах невизначеності, формальним підходом з боку уповноважених осіб у визначенні спеціальних потреб у професійному навчанні та державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування при визначенні індивідуальних потреб у професійному навчанні. Розв'язання таких проблемних аспектів НАДС вбачає доцільним продовжити роботу щодо удосконалення механізму визначення потреб у професійному навчанні.

Очікувані публічними службовцями результати професійного навчання шляхом підвищення кваліфікації забезпечуються широким спектром програм підвищення кваліфікації: загальними (орієнтованими на задоволення загальних потреб у професійному навчанні публічних службовців) та спеціальними (спрямованими на задоволення спеціальних потреб у такому навчанні) програмами підвищення кваліфікації.

Розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців має відбуватися на засадах прозорості та добросовісної конкуренції між провайдерами із дотриманням принципу їх академічної свободи. При цьому має дотримуватися концепт щодо відповідності змісту професійного навчання публічних службовців особливостям їх діяльності, орієнтованості програм підвищення кваліфікації на відповідну цільову аудиторію. Саме тому у процесі реформи системи професійного навчання НАДС сформовано відповідні процедури набуття легітимності програм підвищення кваліфікації для проведення професійного навчання через вимоги щодо їх розроблення, затвердження, акредитації/погодження, які закріплені у Положенні про систему професійного навчання.

**СУБ'ЄКТИ РОЗРОБЛЕННЯ, ЗАТВЕРДЖЕННЯ,  
АКРЕДИТАЦІЇ/ПОГОДЖЕННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**



*Рис. 9. Суб'єкти розроблення, затвердження, акредитації/погодження програм підвищення кваліфікації*

З метою забезпечення якості програм підвищення кваліфікації НАДС встановлено вимоги до їх змісту і структури (наказ НАДС від 10 жовтня 2019 р. № 185-19, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1159/34130) та забезпечено відповідними організаційно-правовими заходами проведення неупередженої процедури погодження програм підвищення кваліфікації, зокрема шляхом функціонування постійно діючого консультативно-дорадчого органу, що утворений з метою експертно-консультативного та методичного супроводу діяльності НАДС щодо погодження програм підвищення кваліфікації (експертно-консультативна рада з питань погодження програм підвищення державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (ЕКР), положення про яку затверджено наказом НАДС від 08 квітня 2020 р. № 61-20 ).

У прагненні щодо сприяння розвитку освітніх послуг у сфері професійного навчання та з метою забезпечення відкритості, оперативності процедури погодження програм підвищення кваліфікації НАДС продовжує її удосконалення, у тому числі через опрацювання перспективи експертного



супроводу погодження програм підвищення кваліфікації членами ЕКР за допомогою Порталу управління знаннями.

Прогресивний розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання наразі зазнає стимулювання за рахунок забезпеченої НАДС можливості провайдерам на основі типових загальних програм підвищення кваліфікації, що затверджуються НАДС, розробляти і затверджувати власні програми підвищення кваліфікації, які не підлягають акредитації/погодженню. Такі програми можуть включати вибіркові (варіативні) модулі, що враховують особливості професійної діяльності учасників професійного навчання.

Розроблення типових загальних програм підвищення кваліфікації забезпечує НАДС. Для цього нормативно передбачено можливість залучення до розроблення типових програм всіх заінтересованих сторін, серед яких представники центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та/або реалізують державну політику у відповідній (відповідних) сфері (сферах), провайдерів, що належать до сфери управління таких центральних органів виконавчої влади, провайдерів, які мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері вищої, післядипломної освіти за відповідною спеціальністю, міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують проекти (програми) міжнародної технічної допомоги, а також інші фахівці у різних сферах державної політики.

Запровадження таких можливостей сприятиме розширенню співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги, насамперед у напрямі формування сучасного змісту освітнього продукту, покращення якості освітньої послуги, обміну досвідом, поширення інновацій тощо.

З метою приведення змісту програм підвищення кваліфікації у відповідність із законодавством, ураховуючи інноваційні процеси у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, а також факти прийняття/перегляду відповідних професійних стандартів тощо, акредитовані (погоджені) програми підвищення кваліфікації підлягають періодичному (не рідше один раз на три роки) перегляду та оновленню.

Протягом реформи системи професійного навчання також було досягнуто належного рівня безперервності, обов'язковості та плановості професійного навчання, що завдає стимулюючого впливу на публічних службовців, через:

запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) програмами:

для державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, посадових осіб місцевого самоврядування, вперше призначених на посаду в органах місцевого самоврядування, – протягом року після призначення;

для посадових осіб місцевого самоврядування, вперше обраних на виборну посаду на місцевих виборах, – протягом року після набуття повноважень;

для державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посаду в органах місцевого самоврядування, – не рідше одного разу на три роки;

для посадових осіб місцевого самоврядування, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, – не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;

запровадження обов'язкового підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами:

для державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посаду в органах місцевого самоврядування, – не рідше одного разу на три роки;

для сільських, селищних, міських голів, голів та заступників голів районної, районної у місті ради, обласної ради, секретарів сільської, селищної та міської ради – не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень;

для депутатів місцевих рад – не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.

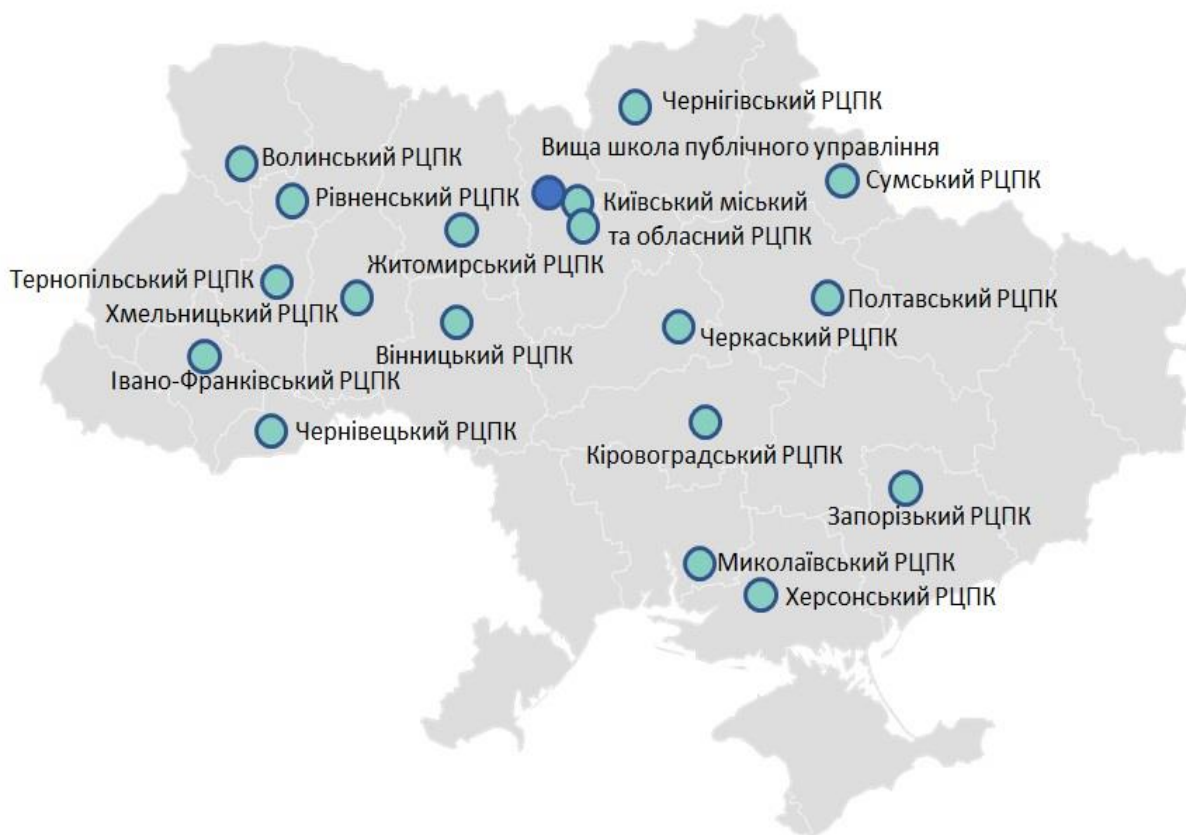
Підвищення кваліфікації публічних службовців здійснюється широким колом провайдерів. Водночас підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС здійснюється виключно в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, за результатами конкурсного відбору виконавців державного замовлення.

Підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на умовах регіонального замовлення здійснюється в регіональних центрах підвищення кваліфікації.

Система професійного навчання знаходиться у безпосередній залежності від змін кон'юнктури ринку освітніх послуг як базового елемента системи освіти. Тому не випадково у процесі реформування системи професійного навчання її інституційна структура зазнавала модернізації. Особливий інтерес становить організаційна еволюція провайдерів на національному рівні, про що детально наводилось у розділі I.

Також в системі професійного навчання активно функціонують 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації, основними завданнями яких є провадження освітньої діяльності у сфері підвищення кваліфікації працівників державних органів, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад; забезпечення належних умов для підвищення рівня їх професійної компетентності, забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, надання науково-методичної, інформаційної і консультаційної допомоги державним органам,

органам місцевого самоврядування та їх асоціаціям, підприємствам. Мапа територіального розташування зазначених провайдерів представлена на цьому малюнку.



*Рис. 10.* Мережа закладів післядипломної освіти, оперативне управління, координацію та контроль за роботою яких здійснює НАДС

Основою розвитку інституційної складової системи професійного навчання слід вважати запровадження інструментів, спрямованих на посилення здатності самої системи до формування власного організаційного середовища. Саме це дозволило створити умови для взаємодії інституційних суб'єктів між собою в організованому просторі. Одним із таких інструментів став Портал управління знаннями.

За допомогою Порталу управління знаннями організовано електронну взаємодію осіб, які планують/проходять/пройшли професійне навчання, провайдерів та замовників освітніх послуг. Провайдери за допомогою Порталу управління знаннями інформують публічних службовців про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації. Публічні службовці завдяки Порталу управління знаннями мають можливість особисто формувати запити на участь у навчанні за програмами підвищення кваліфікації, переглядати інформацію щодо пройденого навчання та здобутих

результатів за програмами підвищення кваліфікації, брати участь у формуванні рейтингу провайдерів, програм підвищення кваліфікації, викладачів (тренерів) шляхом оцінювання програм підвищення кваліфікації та залучених до проведення відповідного навчання викладачів (тренерів).

Така електронна взаємодія дозволяє оперативно здійснювати обмін необхідною інформацією стосовно освітніх заходів та послуг, чим забезпечує належні умови для професійного розвитку публічних службовців.

Тримаючи руку на пульсі цифровізації, НАДС ініціював врегулювання для публічних службовців можливість отримувати документи про підвищення кваліфікації не тільки у паперовій, а й в електронній формі, у тому числі за допомогою Порталу управління знаннями, через унормування в Положенні про систему професійного навчання питання створення провайдерами оригіналів електронних документів про підвищення кваліфікації відповідно до законодавства.

Одним з успішно реалізованих кейсів реформи системи професійного навчання слід вважати розроблення та впровадження механізму визнання результатів неформального та інформального навчання, накопичувальної системи кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання. Так, за результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти.

НАДС в межах повноважень оперативно реагує на внутрішні та зовнішні виклики, в умовах яких функціонує державна служба, корегуючи частку самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми. Наприклад, складна епідеміологічна ситуація в країні, пов'язана з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, у 2020-2021 роках та введення правового режиму воєнного стану у зв'язку із повномасштабним вторгнення російської федерації в Україну зумовили у 2020-2022 роках збільшення частки самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми до 0,5 кредиту ЄКТС.

Нарахування та облік кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання здійснює служба управління персоналом державного органу або структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування, у якому працює державний службовець, посадова особа місцевого самоврядування. Облік кредитів ЄКТС здійснюється за кожним видом професійного навчання шляхом внесення відомостей про нараховані (згідно з додатком до Порядку нарахування кредитів ЄКТС) кредити ЄКТС до особової картки державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування.

Питання неформальної освіти також є предметом пильної уваги у рамках реформування системи професійного навчання. Зокрема нарахування кредитів ЄКТС здійснюється також відповідно до процедури визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі

у заходах з обміну досвідом. Слід зазначити, що такого визнання потребують документи про підвищення кваліфікації, видані установами/організаціями/зкладами, які провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації без відповідної ліцензії та/або за неакредитованими загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації, на відміну від документів про підвищення кваліфікації, що видані провайдерами, які провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації відповідно до ліцензії та/або за акредитованими загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації. Упорядкування визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації в такий спосіб забезпечує легітимність результатів професійного навчання в їх різноманітності.

Джерелом натхнення новими ідеями для розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців є освітні інновації у сфері професійного навчання публічних службовців, які впроваджуються провайдерами, а також органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими органами, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», що проводять внутрішнє навчання. До речі, внутрішнє навчання є однією з форм самоосвіти, що набуває в останні роки підвищеного попиту з боку публічних службовців як таке, що задовольняє їх потреби в удосконаленні окремих професійних навичок, пов'язаних із виконанням завдань в межах посадових обов'язків, і у напрямі розвитку якого з боку НАДС вживатимуться заходи на рівні нормативного регулювання щодо посилення його компонентності у межах такого виду професійного навчання як самоосвіта.

З метою визначення кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання, їх публічного визнання, сприяння їх поширенню, набуттю нових знань, обміну досвідом у сфері професійного навчання починаючи з 2020 року НАДС запроваджено щорічний конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». В рамках цього конкурсу його учасники презентують практики впровадження освітніх інновацій у таких номінаціях, як: підготовка магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; внутрішнє навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування».

Вказаний конкурс користується популярністю серед надавачів та споживачів освітніх послуг у сфері професійного навчання і його проведення викликає жвавий інтерес в колі освітян.

Підсумовуючи викладене щодо інституційної складової впровадження реформи системи професійного навчання, відмітимо, що у процесі реалізації реформаторських заходів досягнуто значних здобутків щодо створення належних умов для забезпечення професійного розвитку, у тому числі безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання, публічних службовців. Це стимулює розвиток ринку освітніх послуг у сфері їх професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції з відповідною системою моніторингу та оцінки якості освітніх послуг.

Так, нормативно передбачене право на професійний розвиток публічних службовців завдяки реформі стало доступним для реалізації ними через різні види професійного навчання, за сформованим механізмом визначення потреб у такому навчанні із фіксацією його результатів, планування та мотивації. Інструментом реалізації такого права публічних службовців є можливість отримати ними освітні послуги від провайдерів, які представлені широким спектром осіб, закладів, установ, організацій будь-якої форми власності, що провадять освітню діяльність, керуючись принципом академічної свободи, із дотриманням вимог освітнього законодавства, нормативно-правових актів у сфері професійного навчання публічних службовців, а також встановленою можливістю замовляти освітні послуги у сфері професійного навчання державним замовникам, центральним та місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та їх асоціаціям, іншим органам, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Такий взаємозв'язок компонентів інституційної складової впровадження реформи системи професійного навчання дає підстави свідчити про досягнуту результативність реформаторських зусиль, що супроводжується певними викликами, обумовленими нестабільністю функціонування публічної служби в сучасних соціально-економічних умовах, стриманим фінансуванням системи професійного навчання за рахунок державного та відповідних місцевих бюджетів, стрімким інноваційним прогресом цифрових технологій тощо.

### **III. Досягнення та виклики впровадження реформи системи професійного навчання: оцінки суб'єктів професійного навчання**

Протягом 2018-2022 років під час реалізації заходів, спрямованих на проведення реформи системи професійного навчання, НАДС забезпечено збір та аналітичне опрацювання інформації, яка відображає показники результативності впровадження реформаторських заходів, проблемні сторони реалізації окремих напрямів реформи, а також рівень сприйняття успішності реформи з боку стейкхолдерів.

### **3.1. Визначення потреб у професійному навчанні як інструмент планування освітніх послуг і забезпечення зв'язку між системою післядипломної освіти та практикою державного управління та місцевого самоврядування**

Одним із компонентів системи професійного навчання як організаційно-правового комплексу та водночас одним з принципів, на якому базується нова модель професійного навчання публічних службовців, є визначення їхніх потреб у професійному навчанні. Створення ефективної системи визначення реальних потреб у професійному навчанні, зокрема підвищенні кваліфікації, є одним із напрямів впровадження реформи, спрямованим на розв'язання проблеми недосконалості взаємозв'язку між системою підвищення кваліфікації публічних службовців і практикою державного управління та місцевого самоврядування.

Реалізуючи норми, передбачені пунктами 22, 23 Положення про систему професійного навчання, НАДС щороку здійснює вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Звіт про результати такого вивчення оприлюднюється на офіційному вебсайті НАДС і Порталі управління знаннями.

Аналітичне опрацювання звітів про результати вивчення загальних потреб у професійному навчанні публічних службовців за період впровадження реформи системи професійного навчання дає можливість виявити закономірності та тенденції спрямування професійного навчання публічних службовців через статистичні показники кількості публічних службовців як учасників професійного навчання, а також напрямів підвищення їх кваліфікації, що мають пріоритетність у професійному розвитку публічних службовців.

У 2019 році вперше здійснено середньострокове прогнозування загальних потреб у професійному навчанні (підготовці магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та підвищенні кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування).

Вивчення загальних потреб у професійному навчанні у 2019 році та наступних роках здійснювалось за такими видами професійного навчання як навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами за пріоритетними напрямами підвищення кваліфікації, що є обов'язковими для державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до п. 14 Положення про систему професійного навчання, а також такими, які охоплюють загальні питання державного управління, місцевого самоврядування й інші питання, визначені відповідними державними програмами, стратегіями тощо.

При визначенні у 2019 році загальних потреб у професійному навчанні на 2020-2022 роки НАДС узагальнено пропозиції щодо потреб державних

службовців Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, 89 центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, зокрема: 17 міністерств, 24 служб, 14 агентств, 4 інспекцій та 29 інших державних органів, а також потреби у професійному навчанні голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, державних службовців апаратів місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування.

Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» для роботи на посадах державної служби, що належать до 6-9 групи оплати праці, та посадах, які віднесені до п'ятої – сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування, на 2020-2022 роки становили 3 318 осіб. Зокрема, у 2020 році потреба у підготовці магістрів складала 1253 особи, у 2021 році – 1052 особи та у 2022 році – 1013 осіб.

Визначення загальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування здійснювалось за такими пріоритетними напрямками, як підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами, що є обов'язковими для зазначених категорій осіб; підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та/або загальними короткостроковими програмами, що охоплюють загальні питання державного управління, місцевого самоврядування та інші питання, визначені відповідними державними програмами, стратегіями тощо, зокрема: управління персоналом; запобігання корупції; управління фінансами; європейська інтеграція; євроатлантична інтеграція; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю; стратегічні комунікації; гендерна рівність; лідерство; стратегічне управління та планування; управління змінами; дотримання прав людини та протидія дискримінації; інформаційна безпека; комунікація та взаємодія; підвищення рівня володіння іноземними мовами; підвищення рівня володіння державною мовою. Також вивчались потреби у підвищенні кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за такими пріоритетними напрямками (темами), як психологічні аспекти управлінської діяльності; етика та доброчесність; медична реформа в умовах децентралізації, реформа освіти в умовах децентралізації та ін. Окрім цього для посадових осіб місцевого самоврядування визначалися потреби у підвищенні кваліфікації за такими пріоритетними напрямками (темами) як: проектний менеджмент, фінансова децентралізація та інноваційний розвиток територіальних громад.

За даними звіту про результати пілотного визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020 – 2022 роки, наявним є зменшення у порівнянні з 2020 роком обсягів потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та загальними короткостроковими програмами підвищення



кваліфікації у 2021-2022 роках відповідно на 21,5% та на 24,3%, що насамперед обумовлено прийняттям постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (відповідно до якої у 2018 році вперше проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, за результатами якого були складено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців), а також затвердженням у 2019 році Положення про систему професійного навчання, відповідно до якого для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування запроваджується обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами. Зазначене обумовило максимально високий показник загальних потреб у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання у 2020 році у порівнянні з наступними роками, як в кількісному вираженні, так і в розрізі загальних програм підвищення кваліфікації за змістом, тривалістю та інтенсивністю.

Результати аналізу загальних потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами у 2020-2022 роках вказують на те, що близько 80 % потреб у підвищенні кваліфікації припадає на програми, що є обов'язковими відповідно до пункту 14 Положення про систему професійного навчання, зокрема програми підвищення кваліфікації для вперше призначених на посади державної служби категорій «А», «Б» та «В»; осіб, які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки; вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування та осіб, які працюють на посадах в органах місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки. Серед інших пріоритетних для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування напрямів підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами необхідно виділити наступні: підвищення кваліфікації з питань запобігання корупції та управління фінансами; підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції; підвищення рівня володіння іноземними мовами.

Для всебічного вивчення та аналізу потреб у підвищенні кваліфікації враховувались спеціальні потреби державних органів, зокрема потреби у навчанні державних службовців за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, зміст яких охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності як окремого державного органу, так і групи державних органів, що реалізують державну політику у певній сфері суспільних відносин. Детально про зазначене наведено у звіті про результати пілотного визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020 – 2022 роки<sup>4</sup>.

З метою визначення загальних потреб у професійному навчанні на 2021-2023 роки НАДС у 2020 році узагальнено пропозиції, які надійшли від Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, 11 міністерств, 24 служб, 12 агентств, 3 інспекцій, 21 іншого державного органу, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, міжрегіональних управлінь НАДС.

За даними аналізу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2021-2023 роки, а також порівняльного аналізу узагальнених прогнозних показників потреб у підготовці магістрів, які визначалися у 2019 та 2020 роках, спостерігається тенденція щодо зменшення обсягів таких потреб при наявному перерозподілі структури потреб за категоріями осіб, що потребують професійного навчання, зокрема: на 14% зменшилася потреба у відповідному навчанні державних службовців територіальних органів державних органів, на 4% зросла потреба державних службовців, які займають посади державної служби в апаратах державних органів, на 3% збільшилася потреба державних службовців, які займають посади державної служби в місцевих державних адміністраціях, а також на 7% зросла потреба посадових осіб місцевого самоврядування.

Загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які визначалися у 2020 році, крім напрямів підвищення кваліфікації, які було визначено пріоритетними у 2019 році, охоплювали також й такі, як запобігання корупції та забезпечення доброчесності, державна політика цифрового розвитку, електронне урядування та електронна демократія, детінізація доходів. Крім того, вивчались загальні потреби у підвищенні кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за такими пріоритетними напрямами (темами): впровадження інструментів діджиталізації в місцевих державних адміністраціях; здійснення видатків на утримання органів державної влади на місцевому рівні; організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій в умовах реформ (етика та доброчесність; управління державною службою в місцевій державній адміністрації; медична реформа в умовах децентралізації; реформа освіти в умовах децентралізації); реалізація державної регіональної політики. Також при формуванні переліку напрямів підвищення кваліфікації НАДС враховувались обґрунтовані пропозиції державних органів щодо необхідності підвищення кваліфікації окремих категорій учасників професійного навчання. Зокрема, при формуванні пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації враховано пропозицію Рахункової палати України щодо необхідності підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування

---

<sup>4</sup> Звіт про результати пілотного визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020 – 2022 роки. Режим доступу: <http://surl.li/dmqvcq>

з питань організації і контролю за виконанням робіт з будівництва, реконструкції, капітального ремонту об'єктів інфраструктури, прийняття їх в експлуатацію.

У 2020 році додатково визначались потреби у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за такими пріоритетними напрямками (темами), як: проєктний менеджмент, фінансова децентралізація, розвиток територіальних громад, реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, управління даними в органах місцевого самоврядування. Статистичні показники, що засвідчують викладене вище, наведені у звіті про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2021-2023 роки<sup>5</sup>.

У 2021 році НАДС визначено середньострокові прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. Результати аналізу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки, представлені у звіті про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки, засвідчили зменшення обсягу таких потреб (з 2 276 осіб у 2022 році до 1 499 осіб у 2024 році).

Водночас порівняльний аналіз потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які визначалися НАДС у 2019 (на 2020-2022 роки), 2020 (на 2021-2023 роки) та 2021 (на 2022-2024 роки) роках, вказують на певні закономірності затребуваності такого виду професійного навчання у публічних службовців, серед яких: збільшення загального обсягу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; збільшення частки посадових осіб місцевого самоврядування у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з 18% до 32%, що у певній мірі пояснюється реалізацією реформи децентралізації в Україні; зменшення на 12% (з 28% до 16%) частки державних службовців, які займають посади державної служби в місцевих державних адміністраціях, у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що обумовлено реорганізацією районного

---

<sup>5</sup> Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2021-2023 роки. Режим доступу: <http://surl.li/dmsaq>

(субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України, в рамках якої значно скоротилася кількість адміністративних районів в Україні (з 490 до 136).

Стійка тенденція до збільшення потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації як за загальними (професійними), так і за загальними короткостроковими програмами підтверджується результатами порівняльного аналізу потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, визначених у 2019 році (на 2020-2022 роки), з відповідними потребами, визначеними у 2020 році (на 2021-2023 роки) та 2021 році (на 2022-2024 роки). Зокрема, кількісні показники потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, що визначалися на середньостроковий період у 2021 році (на 2022-2024 роки), зросли на 122% (з 210 790 до 468 488 осіб) у порівнянні з відповідними кількісними показниками потреб, визначеними у 2019 році (на 2020-2022 роки). Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами зросли на 38% (з 93 604 осіб до 128 733 осіб), за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – на 189 % (з 93 604 осіб до 339 755 осіб). Крім того, аналітичне опрацювання результатів узагальнення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування як одного з ключових наборів даних, що відображає тенденції пріоритизації напрямів підвищення кваліфікації, дало можливість виділити «топ-5» найбільш пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У 2021 році визначення потреб державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами здійснювалось як за спільними для всіх них напрямками підвищення кваліфікації, так і за специфічними напрямками підвищення кваліфікації, що є актуальними тільки для окремих із зазначених категорій осіб.

Перелік напрямів підвищення кваліфікації, за якими визначалися загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців у попередніх роках, було розширено такими напрямками, як лідерство; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; управління змінами та прийняття ефективних рішень; впровадження змін та прийняття ефективних рішень; сприйняття змін; кібербезпека; цифрова грамотність; підвищення рівня володіння іноземними мовами; підвищення кваліфікації членів конкурсних комісій для відбору осіб на зайняття посад фахівців з питань реформ. Для посадових осіб місцевого самоврядування такий перелік доповнено напрямками, пов'язаними з активними процесами децентралізації, зокрема такими, як реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади; організація і контроль за

виконанням робіт з будівництва, реконструкції, капітального ремонту об'єктів інфраструктури, прийняття їх в експлуатацію, типові порушення при здійсненні таких заходів. Загальні потреби у підвищенні кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників визначались за напрямом «Організація діяльності голів обласних (районних) державних адміністрацій в умовах реформ», який об'єднує питання лідерства, етики та доброчесності; управління державною службою в місцевій державній адміністрації; медичної реформи в умовах децентралізації; реформи освіти в умовах децентралізації, фінансової децентралізації, державної політики цифрового розвитку тощо.

У 2021 році НАДС також узагальнювались спеціальні потреби у навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами. Інформація, яка була подана до НАДС окремими міністерствами та службами, що реалізують державну політику в певній сфері суспільних відносин, свідчить про актуальність таких напрямів підвищення кваліфікації як «податкова політика» та «соціальний захист населення». Подробиці викладені у звіті про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки<sup>6</sup>.

Систематичне визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування є запорукою створення належних умов для професійного розвитку та забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання. У 2022 році НАДС визначено середньострокові прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні учасників професійного навчання на 2023-2025 роки. Для визначення загальних потреб у професійному навчанні на 2023-2025 роки НАДС узагальнено пропозиції, які надійшли від Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, 15 міністерств, 27 служб, 9 агентств, 4 інспекцій, 26 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування.

Актуальною інформацією станом на 2022 рік підтверджується тенденція щодо зменшення обсягу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з 1 579 осіб у 2023 році до 1 318 осіб у 2025 році. При цьому у структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» спостерігається тенденція до зменшення частки посадових осіб місцевого самоврядування (з 40% у 2023 році до 35% у 2025 році) та відповідно збільшення частки державних

---

<sup>6</sup> Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. Режим доступу: <http://surl.li/dmrzk>

службовців територіальних органів державних органів (з 33% у 2023 році до 37% у 2025 році) у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за відповідною спеціальністю.

Водночас порівняльний аналіз потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які визначалися НАДС у 2019 (на 2020-2022 роки), 2020 (на 2021-2023 роки), 2021 (на 2022-2024 роки) та 2022 (на 2023-2025 роки) роках, вказують на такі закономірності: збільшення загального обсягу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; збільшення частки посадових осіб місцевого самоврядування у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з 18% до 37%, що у певній мірі пояснюється реалізацією реформи децентралізації в Україні; зменшення на 24% (з 28% до 4%) частки державних службовців, які займають посади державної служби в місцевих державних адміністраціях, у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

До напрямів визначення загальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які мали місце у попередніх роках, у 2022 році у зв'язку з військово-політичними подіями в Україні було додано напрям, спрямований на подолання наслідків повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, а саме «деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією». Також у зв'язку із набуттям чинності у 2023 році Закону України «Про адміністративну процедуру» перелік пріоритетних напрямів розширено напрямом щодо нових засад здійснення адміністративної процедури, за яким у 2022 році відповідно до Положення про систему професійного навчання НАДС утворено із залученням представників центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та/або реалізують державну політику у відповідній (відповідних) сфері (сферах), суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), організацій, які реалізують проекти (програми) міжнародної технічної допомоги, робочу групу щодо розроблення типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації щодо нових засад здійснення адміністративної процедури, що дасть можливість реалізовувати навчання за програмами підвищення кваліфікації за такою тематикою, розробленими провайдерами на основі типової програми.

У звіті про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки представлено «топ-5» найбільш пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування<sup>7</sup>. Так, для державних службовців найбільш актуальними є такі п'ять напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, як: управління змінами, цифрова грамотність, комунікація та взаємодія, підвищення рівня володіння державною мовою, запобігання корупції та забезпечення доброчесності. На «топ-5» пріоритетних напрямів припадає 55,6% від загального обсягу потреб державних службовців у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами.

У пріоритеті для посадових осіб місцевого самоврядування постають такі напрями підвищення кваліфікації, як підвищення рівня володіння державною мовою, державна політика у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади, комунікація та взаємодія, управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Ухвалення Європейським Союзом рішення про набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі позначилося на показниках потреб державних службовців щодо підвищенні рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, за загальними професійними (сертифікатними) програмами, які свідчать про стійку тенденцію виявлення зацікавленості з боку публічних службовців до вивчення англійської та французької мов. Дані, що підтверджують зазначене, наведені у звіті про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки<sup>8</sup>.

При співставленні потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, визначених у 2019 році (на 2020-2022 роки), з відповідними потребами, визначеними у 2020 році (на 2021-2023 роки), визначеними у 2021 році (на 2022-2024 роки) та 2022 році (на 2023-2025 роки), стає очевидною тенденція до збільшення потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації як за загальними (професійними), так і за загальними короткостроковими програмами. Зокрема, кількісні показники потреб державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, що визначалися на середньостроковий період у 2022 році (на 2023-2025 роки), зросли на 75,9% (з 210 790 до 370 727 осіб) у порівнянні з відповідними кількісними показниками потреб, визначеними у 2019 році (на 2020-2020 2 роки). Зменшення на 20,9% (з 468 488 до 370 727 осіб) потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами

<sup>7</sup> Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки. Режим доступу: <http://surl.li/dmsjs>

<sup>8</sup> Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки. Режим доступу: <http://surl.li/dmsjs>

підвищення кваліфікації, визначених у 2022 році (на 2023-2025 роки), у порівнянні з відповідними потребами, визначеними у 2021 році (на 2022-2024 роки), обумовлено військовою агресією російської федерації проти України, загострення якої припало на період подання пропозиції щодо потреб публічних службовців у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації за визначеною процедурою відповідно до Методики визначення потреб.

Навіть попри функціонування публічної служби в умовах невизначеності у 2022 році у зв'язку із означеними військовими подіями НАДС значна увага приділялась питанням вивчення потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Для реалізації зазначеного НАДС здійснено із залученням асоціацій органів місцевого самоврядування комплексне дослідження, що було спрямоване не тільки на узагальнення визначення потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування, а й вивчення впливу запровадження військово стану на їх потреби у підвищенні кваліфікації, а також дослідження щодо визначення потреб у підвищенні кваліфікації депутатів місцевих рад.

Онлайн опитування посадових осіб місцевого самоврядування щодо їх потреб у підвищення кваліфікації показало, що 64,6% респондентів потребують у період дії воєнного стану підвищення кваліфікації, зокрема з питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування (16,1%), земельного та трудового законодавства (13,7%), соціального захисту населення та захисту прав та інтересів дітей (5,9%), подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною (4,4%). Водночас 60,9% з числа опитаних посадових осіб місцевого самоврядування поінформували про потреби у підвищенні кваліфікації після завершення дії правового режиму воєнного стану, зокрема з питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування (15%), формування дохідної частини місцевого бюджету, залучення інвестицій тощо та соціального захисту населення (7,8%), відновлення та сталого розвитку територіальних громад (5,7%), діяльності органів місцевого самоврядування та особливостей проходження служби в органах місцевого самоврядування (5,2%), а також підвищення рівня володіння державною мовою (6,7%).

Результати онлайн опитування щодо вивчення потреб у підвищенні кваліфікації депутатів місцевих показали, що депутати місцевих рад, які взяли участь в опитуванні, важливим для себе вважають такі напрями (теми) підвищення кваліфікації, як: впровадження змін та прийняття ефективних рішень (52,9%); територіальна організація влади (40,4%); стратегічне управління та планування (36,5%); запобігання корупції та забезпечення доброчесності (34,2%); комунікація та взаємодія; цифрова грамотність (28,7%).

Загалом, повідомляючи про власні потреби у підвищенні кваліфікації, депутати місцевих рад найчастіше зазначали тематику, що стосуються правових та фінансово-економічних питань, специфіки діяльності органів місцевого самоврядування, особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в період дії воєнного стану, законодавчого регулювання нових відносин, що виникли після введення воєнного стану, інформаційної безпеки та



військової підготовки. Водночас результати опитування посадових осіб місцевого самоврядування, метою якого було дослідження їх потреб у підвищенні кваліфікації в період дії воєнного часу та після його завершення, показали, що посадові особи місцевого самоврядування вважають актуальними у визначений період часу питання що стосуються законодавчого регулювання нових відносин, що виникли під час війни; особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; фінансово-економічних аспектів роботи органів місцевого самоврядування; порядку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану; земельних відносин; роботи з внутрішньо переміщеними особами; соціального захисту населення; відновлення та сталого розвитку територіальних громад; цивільного захисту населення; військової підготовки; подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною. Більш детально інформація щодо актуальних напрямів (тем) підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в період дії воєнного стану за результатами опитування представлена у Звіті про визначення потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад<sup>9</sup>.

Згідно з процедурою, передбаченою Методикою визначення потреб, НАДС проводить узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні. Аналітичне опрацювання індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2022 рік ілюструє тенденцію до зростання частки державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму: з 45,1 % у 2020 році до 82,2 % у 2022 році. Зокрема для державних службовців категорії «А» таке зростання відбулося з 47,7 % у 2020 році до 82,1 % у 2022 році. Разом з тим, протягом двох останніх років зберігається тенденція до зниження попиту у державних службовців як на центральному, так і на місцевому рівнях, на здобуття освіти за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». У 2022 році у порівнянні з 2021 роком попит знизився на 46,5 % (на 57 % для державних службовців категорії «Б» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та на 37 % – державних службовців категорії «В»). Серед державних службовців місцевих державних адміністрацій попит знизився на 11 % у порівнянні з 2021 роком (на 25 % для державних службовців категорії «Б», без змін для державних службовців категорії «В»).

У розрізі видів професійного навчання державні службовці категорій «А», «Б», «В» найбільш актуальним для себе визначили навчання за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (66,1 % від визначених ними потреб у професійному навчанні). Вивчення індивідуальних потреб державних службовців показало, що пріоритетним у 2022 році є удосконалення таких компетентностей: управління змінами, професійні знання, комунікація та

---

<sup>9</sup> Звіт про визначення потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Режим доступу: <http://surl.li/dmtmo>

взаємодія, лідерство, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, прийняття ефективних рішень – для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, цифрова грамотність, впровадження та сприйняття змін, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія) – для державних службовців категорії «Б» та «В». Найбільш пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами як для державних службовців категорії «Б», так і для категорії «В», залишаються: для державних службовців (не рідше одного разу на три роки); для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду); запобігання корупції та забезпечення доброчесності. За матеріалами аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2022 рік (посилання на вказаний звіт - <http://surl.li/cpkoc>). Такі професійні компетентності та зазначені напрями підвищення кваліфікації державних службовців мали пріоритетне значення й у попередніх роках.

Водночас індивідуальні потреби у професійному навчанні у 2022 році змінювались відповідно до актуалізації завдань державної служби під час військової агресії російської федерації, у зв'язку з чим актуальності набули напрями підвищення кваліфікації, очікувані результати за якими спрямовані на формування компетентностей щодо стресостійкості, психологічної підтримки осіб, постраждалих від війни, а також у сфері цивільного захисту, міжнародного гуманітарного права. Стосовно останнього, – НАДС забезпечує розроблення відповідної типової загальної короткострокової програми з питань міжнародного гуманітарного права для державних службовців, чим сприяє поширенню такого напрямку підвищення кваліфікації як стратегічно важливого для сьогодення України.

Система професійного навчання у 2022 році зазнала приголомшеного струсу з огляду на військово-політичну ситуацію в Україні. Це об'єктивно обмежило участь частини публічних службовців у освітніх заходах та вплинуло на корегування напрямів (тем) навчання публічних службовців з точки зору їх затребуваності в нових умовах функціонування державної служби. З метою формування політики щодо визначення спроможності реагування системи професійного навчання на запити споживачів освітніх послуг НАДС у межах повноважень щодо координації навчально-методичного забезпечення професійного навчання публічних службовців проведено опитування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, метою якого було дослідження організації та проходження ними підвищення кваліфікації у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану. Попри умови воєнного стану публічні службовці виявили неабияку активність щодо участі у зазначеному опитуванні, що свідчить про їх небайдужість до професійного навчання.

Результати вказаного опитування показують, що коло питань, які викликають зацікавленість з боку публічних службовців як у період дії воєнного стану, так й після його припинення, переважно стосуються законодавчого регулювання відносин, що виникли під час війни (відносин, які виникнуть або зміняться після завершення війни) та особливостей діяльності державних органів

та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (в післявоєнних умовах). Крім того жвавий інтерес становлять питання цивільного захисту населення; військової підготовки; подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною; вузькоспеціалізованої тематики, пов'язаної зі специфікою повноважень конкретних державних органів. Більш детальніше за посиланням - <http://surl.li/crkom>. Відповідями на поставлені у вказаному опитуванні питання публічні службовці сприяли формуванню бачення кроків як з боку НАДС, так й зі сторони суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів) щодо подолання наявних проблемних аспектів у функціонуванні системи професійного навчання та перспективних напрямів її удосконалення.

### **3.2. Розвиток ринку освітніх послуг для публічних службовців: інституційний аспект**

Завдання, які постали перед системою професійного навчання в умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування, а також суттєвих зовнішніх і внутрішніх викликів і загроз, можливо виконати за умови сформованості ефективного ринку освітніх послуг для публічних службовців. Ринок освітніх послуг у контексті розвитку ринкових відносин трактується, зазвичай, як сфера обігу чи система економічних відносин з приводу купівлі-продажу освітніх послуг. Вочевидь мережа закладів освіти стає ключовою ланкою ринку освітніх послуг у системі забезпечення професійного навчання публічних службовців.

Підготовка магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здійснюється закладами вищої освіти відповідно до Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту», Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 і введеного в дію з 2020/2021 року навчального року, та інших нормативно-правових актів.

Системі підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках було присвячено окреме дослідження, в рамках якого виявлено, що мережа закладів вищої освіти, які здійснювали підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», станом на 31 грудня 2020 року складалася із 108 закладів вищої освіти, розміщених у різних регіонах України (ліцензію на провадження освітньої діяльності з підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» станом на 31 грудня 2020 року в Україні мали 119 закладів вищої освіти). У 2018-2020 роках більшість із цих закладів належала до державної форми власності (94 або 86 %). Також підготовка магістрів за спеціальністю «Публічне управління та

адміністрування» здійснювалась закладами вищої освіти приватної (11 або 11%) та комунальної форми власності (3 або 3 %).

Найбільшою популярністю серед здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» користувалась заочна форма здобуття освіти – близько  $\frac{3}{4}$  випускників закладів вищої освіти здобули освіту саме за цією формою. Співвідношення кількості осіб, які вступили для здобуття освіти за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, до осіб, які зараховані для здобуття освіти за рахунок коштів державного бюджету, залишалось майже незмінним протягом трьох досліджуваних років, не зважаючи на зменшення кількості вступників у 2020 році на 11% у порівнянні з 2019 роком.

Слід зазначити, що невисокий рівень охоплення магістерською освітою працюючих публічних службовців пов'язаний із можливостями системи державного фінансування їх навчання, а також орієнтованістю насамперед на якість їх освіти, а не кількість осіб, які навчаються.

Детальна інформація щодо аналітичної характеристики стану системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках представлена у звіті<sup>10</sup>.

Найбільш поширеним видом професійного навчання публічних службовців є підвищення кваліфікації.

У 2020 – 2021 роках найактивнішим виконавцем державного замовлення НАДС з підвищення кваліфікації осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, була Українська школа урядування (наказом НАДС від 27 жовтня 2022 р. № 104-22 «Деякі питання Української школи урядування» перейменована на Вищу школу публічного управління).

Якщо у 2020 році в Українській школі урядування (далі – УШУ), успішно завершили навчання 15 234 державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, то у 2021 році підвищили кваліфікацію 26 998 осіб (Звіт про результати діяльності УШУ за 2021 рік<sup>11</sup>).

З початком повномасштабної війни (Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні») в організацію навчального процесу в УШУ було внесено корективи з урахуванням нових реалій воєнного стану (наказ від 24 лютого 2022 р. № 22-ОД/22 «Про діяльність УШУ у зв'язку з введенням воєнного стану»). Так основною формою навчання стала дистанційна.

Варто зауважити, що упродовж I півріччя було актуалізовано тематику професійних (сертифікатних) і короткострокових програм, у які було включено

---

<sup>10</sup> Звіт про дослідження системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках . Режим доступу: <http://surl.li/dndu>

<sup>11</sup> Звіт про результати діяльності Української школи урядування за 2021 рік. Режим доступу: <http://surl.li/dnkco>

питання безпекової політики України, протидії дезінформації, стратегічних комунікацій, аналізу й оцінки державної політики, податкової політики тощо, що користуються великим попитом у публічних службовців у воєнний період та будуть актуальними у післявоєнний період.

У I півріччі 2022 року в УШУ 13 322 публічних службовців пройшли навчання за 10 напрямками підвищення кваліфікації, що реалізувалося за 42 програмами. За цей період 7 015 осіб завершили навчання за програмами підвищення кваліфікації, що склало 62,5 % від виконання плану державного замовлення на 2022 рік (звіт про результати діяльності УШУ у I півріччі 2022 року<sup>12</sup>).

На регіональному та місцевому рівнях за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад здійснювали регіональні центри підвищення кваліфікації (далі – РЦПК) та регіональні інститути державного управління НАДУ.

Проведений аналіз діяльності РЦПК у 2022 році показав, що у 2021 році у порівнянні з 2020 роком кількість осіб, які пройшли навчання, зросла на 6,4 %, а обсяги фінансування збільшились на 25 %.

У 2021 році фінансування підвищення кваліфікації державних службовців, та посадових осіб місцевого самоврядування у РЦПК здійснювалось переважно за рахунок коштів місцевих бюджетів (83,6 % від загального обсягу фінансування), за виключенням Дніпропетровського, Львівського та Харківського регіональних інститутів НАДУ, Вінницького, Запорізького, Сумського та Чернігівського РЦПК, які на фінансування освітньої діяльності отримали також кошти з державного бюджету. Крім того заклади післядипломної освіти залучали кошти програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, укладали договори на надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації з органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

У 2021 році у закладах післядипломної освіти за дистанційною формою навчання підвищили кваліфікацію 109 774 особи, що склало майже 93 % від загальної кількості осіб, які пройшли навчання у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ.

Пріоритетним для себе публічні службовці визначали навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації. У 2021 році кількість осіб, які пройшли навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, на 78,6 % більше, ніж у попередньому році. Також важливим для публічних службовців було підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами. У 2021 році підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами пройшло 9 926 осіб, що на 46,7 % більше, ніж у 2020 році. Заклади післядипломної освіти у 2021 році прагнули підтримувати виважений баланс у забезпеченні теоретичної підготовки і розвитку практичних

---

<sup>12</sup>Звіт про результати діяльності української школи урядування у I півріччі 2022 року. Режим доступу: <http://surl.li/dnkct>

навичок публічних службовців шляхом залучення до навчального процесу фахівців-практиків, представників інститутів громадянського суспільства, експертів програм (проектів) міжнародної технічної допомоги. Найбільш затребуваними напрямами (темами) підвищення кваліфікації у 2021 році були такі, як запобігання корупції; публічне управління, проектний менеджмент та планування розвитку територіальних громад; ефективне урядування; місцеве самоврядування; управління персоналом та європейська інтеграція. Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 році<sup>13</sup> містить статистичні показники та деталізовану інформацію.

### **3.3. Забезпечення якості підвищення кваліфікації публічних службовців**

Забезпечення якості освітніх послуг є одним з фундаментальних принципів формування сучасного простору професійного навчання.

Реалізуючи повноваження щодо здійснення координації навчально-методичного забезпечення професійного навчання публічних службовців, НАДС відповідно до пункту 12 Положення про систему професійного навчання погоджує загальні професійні (сертифікатні) програми (до моменту утворення саморегульованих професійних об'єднань чи інших акредитованих юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти), а також короткострокові програми підвищення кваліфікації, розроблені та затверджені відповідними суб'єктами надання освітніх послуг. Спеціальні професійні (сертифікатні) та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації погоджуються НАДС у разі, коли саме НАДС є замовником освітніх послуг у сфері професійного навчання за такими програмами.

У 2020 році на навчання за погодженими НАДС у цьому році програмами підвищення кваліфікації було зареєстровано 68 913 публічних службовця, з яких: 24,2% зареєструвалися на навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами, 69,9% – загальними короткостроковими програмами, 3,2% – спеціальними короткостроковими програмами та 2,7% – спеціальними професійними (сертифікатними) програмами. Наведені показники сформовані за результатами звіту про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

---

<sup>13</sup> Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 році Режим доступу: <http://surl.li/cpkpb>

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації, розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання та погодженими НАДС у 2020 році, оприлюднений<sup>14</sup>.

Співставлення наведених даних із статистичною інформацією звіту про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 році дає можливість простежити тенденції щодо затребуваності з боку публічних службовців відповідних видів програм підвищення кваліфікації та реагування на такі запити з боку суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів). Так, у 2021 році заклади післядипломної освіти продовжували приділяти значну увагу розробці спеціальних програм підвищення кваліфікації. Кількість розроблених спеціальних короткострокових програм майже на 200 % перевищила кількість нових загальних короткострокових програм. Також закладами післядипломної освіти на 20 % більше було розроблено та затверджено спеціальних професійних (сертифікатних) програм, ніж загальних професійних (сертифікатних) програм. Загалом у 2021 році за загальними програмами підвищення кваліфікації пройшли навчання 56 452 особи, що на 9 % менше, ніж за спеціальними програмами – 61 614 осіб.

Починаючи з вересня 2020 року НАДС погоджено 1350 програм підвищення кваліфікації публічних службовців (із них 54 – спеціальні програми) за результатами їх розгляду експертно-консультативною радою з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Провайдерами запроваджено внутрішню систему забезпечення якості освіти – сукупність умов, процедур і заходів, що забезпечують ефективність освітніх та управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів професійного навчання публічних службовців та забезпечують формування їх професійних компетентностей. Слід зазначити, що кожний провайдер обирає власний підхід до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, керуючись власною академічною та організаційною автономією.

### **3.4. Методологія SIGMA в оцінюванні системи професійного навчання**

У 2021 році розпочався новий етап реформування державного управління в Україні, для забезпечення реалізації якого схвалена Стратегія реформування

---

<sup>14</sup> Звіт про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації, розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання та погодженими НАДС у 2020 році Режим доступу: <http://surl.li/baqol>

державного управління України на 2022-2025 роки (далі – Стратегія). Одним із основних напрямів реалізації Стратегії було визначено продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

Реформа державного управління проводиться з урахуванням європейських стандартів належного адміністрування з питань трансформації системи органів державного управління та Принципів державного управління SIGMA, сформульованих в документі SIGMA «Принципи державного управління».

Прогрес у досягненні запланованих у Стратегії результатів за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом» визначатиметься, зокрема, за такими індикаторами, як частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (відсоток від загальної кількості державних службовців), та частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців їх апарату (відсоток від фонду оплати праці). Заплановане значення індикатора «Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію» у 2022 році становить – 55 % від загальної кількості державних службовців, 2023 році – 60%, у 2024 та 2025 роках – 65% та 70 % відповідно. Заплановане значення індикатора «Частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату» у 2022 році становить – 1% від фонду оплати праці, 2023 році – 1,5%, у 2024 та 2025 роках – 1,75% та 2% відповідно.

Починаючи з 2020 року, для аналізу сучасного стану реалізації державної політики у сфері професіоналізації державної служби НАДС проводиться моніторингове дослідження організації професійного навчання державних службовців за субіндикаторами «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» та «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» із урахуванням елементів методології оцінювання стану державного управління SIGMA.

Моніторингові дослідження мають на меті вивчення сучасного стану реалізації права/обов'язку державних службовців на професійне навчання, зокрема через підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та/або підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, а також обов'язку державних органів здійснювати фінансування підвищення кваліфікації державних службовців цих органів.

Для забезпечення достовірності та повноти інформації щодо організації професійного навчання НАДС реалізується трирівнева модель збору інформації (на центральному, регіональному, місцевому рівнях), що реалізується у три етапи.

За результатами проведеного НАДС дослідження на основі аналізу 65% (або 114 161 особа) державних службовців категорії «А», «Б», «В» від їх фактичної чисельності (станом на 01 січня 2021 року) у 2021 році професійне навчання пройшли 60 212 державних службовців, з яких: 86 державних службовців



категорії «А», 16 115 державних службовців категорії «Б», 44 011 державних службовців категорії «В». Відповідно у 2021 році загальне значення субіндикатора «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» становить 53 %, що на 4% більше значення такого субіндикатора у 2020 році. За результатами проведеного дослідження виявлено, що в Україні 2021 році показник витрат державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців становить 0,08 %, зокрема 0,05 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,14 % – для місцевих державних адміністрацій. Розраховане значення субіндикатора «Витрати державного органу на навчання пропорційно до розміру річного фонду оплати праці» на 0,12% нижче у порівнянні з числовим значенням відповідного субіндикатора у 2020 році (0,2%)<sup>15</sup>.

Аналіз інформації, поданої державними органами, продемонстрував, що професійному навчанню державних службовців приділяється увага як на центральному, так і місцеву рівні. Водночас для забезпечення цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру професійного розвитку державних службовців в умовах здійснення системних реформ в Україні державним органам на центральному та місцевому рівні доцільно збільшити видатки на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, наблизивши їх до нормативно дозволених розмірів. Запровадження стратегічного планування та координації діяльності відповідного органу державної влади з питань професійного розвитку державних службовців має стати одним із основних напрямів діяльності державних органів у системі державного управління.

### **3.5. Результати реформування системи професійного навчання очима основних стейкхолдерів**

Завдяки постійній комунікації зі стейкхолдерами НАДС має можливість своєчасно реагувати на запити публічних службовців щодо проблемних аспектів функціонування системи професійного навчання та реалізовувати заходи, спрямовані на її удосконалення.

Так, у 2021 році НАДС вперше було проведено опитування державних службовців, метою якого було вивчення їх задоволеності рівнем організації професійного навчання<sup>16</sup>, зокрема освітніми послугами, що надаються в системі професійного навчання, а також форм і методів підвищення кваліфікації, яким надають перевагу державні службовці. У ході опитування державним службовцям було запропоновано надати відповіді на запитання, що стосуються кожного з видів професійного навчання (підвищення кваліфікації, підготовки, стажування та самоосвіти), користування Порталом управління знаннями, їх

<sup>15</sup> Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році, Режим доступу: <https://bit.ly/3FsV16o>

<sup>16</sup> Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. Режим доступу: <http://surl.li/dnehs>

взаємодії зі службами управління персоналом державного органу та інших аспектів професійного навчання.

У цілому результати опитування показали позитивне сприйняття і високий рівень задоволеності організацією професійного навчання більшістю респондентів – державних службовців, які вважають, що їх професійний розвиток позитивно вплине на якість та ефективність їх професійної діяльності.

Оскільки реформа системи професійного навчання впроваджується протягом 2018-2022 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання, на державному рівні було забезпечено реалізацію багатьох нововведень у сфері професійного навчання, створено умови для розвитку та функціонування інноваційної моделі навчання публічних службовців, орієнтованої на ефективну та якісну їх службову діяльність. Водночас ця реформа зазнавала також і ускладнень, зумовлених суспільно-політичними та економічними змінами в країні, непередбачуваними обставинами (встановлення карантину, введення воєнного стану), а також новими умовами професійної діяльності публічних службовців.

Дослідження успіхів і труднощів реалізації реформи системи професійного навчання здійснюється НАДС з урахування того, що одним із індикаторів цієї реформи має бути сприйняття її результатів учасниками професійного навчання та їхні індивідуальні оцінки змін, що відбулися. З огляду на це НАДС провело опитування публічних службовців, представників провайдерів, які безпосередньо беруть участь в освітньому процесі, а також представників служб управління персоналом, які залучені до організації професійного навчання.

У опитуванні щодо впровадження реформи системи професійного навчання взяли участь 27 220 осіб, які представляли всі категорії посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, різні рівні державних органів та органів місцевого самоврядування, мали різний стаж служби. Відповідне ранжування респондентів в цілому забезпечило можливість багатоаспектного аналізу результатів опитування.

Найвищі показники обізнаності щодо реформи системи професійного навчання показали представники провайдерів (високий рівень своєї обізнаності визначили 60,5 % опитаних представників провайдерів). Рівень поінформованості публічних службовців і працівників служб управління персоналом виявився дещо нижчим (52,6 % і 49 % відповідно).

Позитивним результатом оцінювання респондентами успішності досягнення цілей та завдань реформи за період 2018-2022 років слід вважати те, що понад 30 % респондентів всіх категорій впевнено констатували підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, що завдяки оновленій системі професійного навчання, а також відмічали зорієнтованість системи професійного навчання на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя. У тому, що завдяки професійному навчанню суттєво підвищується професіоналізм працівників, переконані 42,8 % керівників структурних підрозділів і 33,2 % працівників служб управління персоналом.

Важливим завданням реформи було забезпечення взаємозв'язку професійного навчання з практикою державного управління та місцевого

самоврядування, впровадження принципів належного врядування (good governance), оперативне реагування на запити публічних службовців щодо навчання, створення конкурентного ринку освітніх послуг з професійного навчання. Кожний третій публічний службовець і працівник служби управління персоналом, а також кожний другий представник провайдерів впевнено підтвердили досягнення цілей та виконання вищезазначених завдань в оновлені системі професійного навчання.

Таким чином модель професійного навчання, запроваджену в результаті реформи, вважають ефективною в цілому 72,3 % публічних службовців, 74% працівників служб управління персоналом, 87,5 % представників провайдерів. Питання будь-якої відмінності, виключення, обмеження або переваг, що заперечує або зменшує рівне здійснення прав здобувачами освіти, є предметом пильної уваги в системі освіти. Важливо, що переважна більшість респондентів відзначили доступність професійного навчання на засадах рівності, без проявів дискримінації, у тому числі за ознакою інвалідності (відповіді «так», «скоріше так, ніж ні» надали 85,5 % публічних службовців, 88,2 % працівників служб управління персоналом, 92,7 % представників провайдерів).

Підвищення кваліфікації залишається одним з найбільш гнучких видів професійного навчання і здатне забезпечити реагування на освітні запити в умовах суспільних змін. Водночас результати опитування показали потребу у подальшій роботі НАДС у напрямі гармонізації попиту і пропозиції тематики програм підвищення кваліфікації. Кожний четвертий публічний службовець (27,7 %) і працівник служб управління персоналом (23,3 %) вважає, що забезпечується зв'язок між вивченням потреб у професійному навчанні та змістом такого навчання, яке пропонується провайдерами. Більше половини публічних службовців (61,5 %) і працівників служб управління персоналом (66,8 %) повністю або частково задоволені актуальністю тематики підвищення кваліфікації (з урахуванням останніх зміни в законодавстві, тенденцій певної сфери управління, суспільних змін, зокрема реалій воєнного стану). Про практику оперативного виявлення провайдерами актуальних потреб публічних службовців у тематиці підвищення кваліфікації (зокрема у випадку настання непередбачуваних обставин, які зумовлюють зміну потреб у навчанні) повідомляють 84,7 % представників провайдерів. Водночас ретельний аналіз вивчення питання забезпечення спрямованості послуг системи професійного навчання в його змістовній частині на очікування осіб, які проходять таке навчання, демонструє необхідність пошуку більш дієвих механізмів забезпечення орієнтованості навчання на потреби публічних службовців.

Доступність професійного навчання – завдання, що було визначено одним із головних у рамках реформування системи професійного навчання. Половина опитаних публічних службовців (49,8 %) мають можливість пройти професійне навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці, в якій вони проживають (область/м. Київ). Водночас для 36,4 % респондентів наближеність таких послуг до місця їх проживання та роботи забезпечується дистанційним навчанням. Вочевидь питання поширення дистанційної роботи залишатиметься

на часі у зв'язку зі змінами, що відбуваються у освітньому та адміністративному просторі.

За роки впровадження реформи у публічних службовців було сформовано багатокомпонентну мотивацію до навчання. При цьому домінують їх бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички (54,1 %), ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (38,7 %), виключно дотримати законодавчі вимоги (30,1 %). Цікавість пропозиції щодо тематики навчання як мотивацію відзначили лише 16,5 % опитаних.

Функціонування системи професійного навчання як ринку освітніх послуг, що характеризується, серед іншого, попитом і пропозицією, їх взаємодією, наявністю механізму формування ринкової рівноваги, було одним із пріоритетних завдань НАДС у рамках реформування системи професійного навчання. Переважна більшість респондентів всіх трьох категорій відзначили, що ринок освітніх послуг з професійного навчання є конкурентним (відповіді «так», «скоріше так, ніж ні» надали 67,9 % публічних службовців, 68,2 % працівників служб управління персоналом, 83,5 % представників провайдерів).

Разом з позитивним сприйняттям реформи, залишаються питання, що мають стати предметом уваги на державному рівні на найближчу перспективу. Так, на думку респондентів, серед ключових проблем у системі професійного навчання, що потребують вирішення протягом найближчих 5 років, домінує низька мотивація публічних службовців до навчання (це відзначили 29,9 % публічних службовців, 26,5 % працівників служб управління персоналом, 39,2 % представників провайдерів).

Працівники служб управління персоналом, серед причин, з яких інструменти вдосконалення професійного навчання, запроваджені реформою, не повною мірою реалізуються, називають надмірну завантаженість працівників органу в поточній службовій діяльності, що заважає визначати професійне навчання одним з їхніх пріоритетів (42,6 %), формальне ставлення публічних службовців до професійного навчання (21,5 %). Кожний сьомий респондент відзначає брак часу на навчання і недоцільність відволікатися від роботи в складних умовах, але готовий витратити час на внутрішнє навчання, орієнтоване на специфіку державного органу/органу місцевого самоврядування.

Серед дієвих інструментів для подальшого розвитку ринку освітніх послуг з професійного навчання представники провайдерів переважно пропонують ті, що пов'язані з підвищенням вимог до провайдерів та їх зовнішнім стимулюванням до якісної освітньої діяльності (обов'язкове ліцензування провайдерів, ретельний моніторинг якості надання ними освітніх послуг, рейтингування); удосконаленням системи фінансування професійного навчання (спрощення цієї системи, збільшення обсягів бюджетного фінансування, розподіл державного замовлення виключно на конкурсній основі та оптимізація строків його розподілу); забезпеченням реальної автономії провайдерів, наданням їм можливості реалізовувати програми підвищення кваліфікації у відкритому доступі для публічних службовців (через ютуб-канал, відеозаписи тощо). Серед способів зробити організацію професійного навчання більш ефективною працівники служб управління персоналом (28,8 %) і представники провайдерів

(59,7 %) зазначили посилення інформаційної, методичної, наукової підтримки системи професійного навчання.

Отже, опитування засвідчило необхідність у продовженні системної роботи над підвищенням мотивації публічних службовців до професійного навчання, удосконаленням механізму визначення та забезпечення потреб публічних службовців у професійному навчанні, запровадженням ефективних інструментів забезпечення комунікації замовників і надавачів освітніх послуг з професійного навчання, підвищенням адаптивності системи професійного навчання до швидкозмінюваних умов, її гнучким реагуванням на зміни в потребах і пріоритетах публічних службовців у навчанні, подальшою цифровізацією сфери професійного навчання, зокрема розвитку функціональних можливостей Порталу управління знаннями як платформи для організації професійного навчання.

Також відповіді респондентів, які окреслили проблемні аспекти упровадження реформи системи професійного навчання, засвідчують доцільність посилення комунікації НАДС з публічними службовцями, службами управління персоналом і провайдерами для додаткового аналізу окремих проблем та їх детермінації з метою оптимізації процесів організації та проведення професійного навчання з урахуванням інтересів учасників професійного навчання. Водночас частина рішень НАДС із подальшої цифровізації та дебюрократизації механізмів організації професійного навчання вже перебувають на етапі проектування/реалізації відповідних змін.

### **Висновки та рекомендації**

Діяльність НАДС упродовж останніх п'яти років у рамках реформування державного управління була спрямована зокрема на розбудову нової моделі професійного навчання публічних службовців, системними параметрами якої стали гнучкість, інноваційність, випереджальний характер та орієнтація на впровадження найбільш дієвих механізмів забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців.

Досягнення окресленої мети передбачало насамперед формування нормативно-правової основи та організаційно-функціональних засад системи професійного навчання, яка спроможна задовольняти потреби у професійному навчанні, надавати якісні освітні послуги публічним службовцям та сприяти їх активному професійному розвитку, на засадах відкритої конкуренції, прозорості, інклюзивності освітнього простору.

Представлене дослідження дає можливість визнати, що реформування системи професійного навчання має значну результативність та ефективність. Результативність впровадження реформи системи професійного навчання вимірюється формуванням нової моделі системи професійного навчання, спроможної забезпечувати потреби у професійному розвитку публічних службовців, якістю правового регулювання функціонування системи

професійного навчання, значенням для реформування державного управління України в цілому та внеском у зміцнення держави. Ефективність реформи системи професійного навчання характеризується відповідністю реалізованого очікуваному, наявністю нормативно-правового, організаційного, технологічного, інформаційного, ресурсного забезпечення реформи системи професійного навчання, динамікою розвитку системи професійного навчання, кумулятивним позитивним ефектом та підґрунтям для змін у сфері державного управління.

Водночас за результатами проведеного дослідження виявлено, що ефективне впровадження реформи системи професійного навчання ускладняється певними викликами, подолання яких потребує подальшого комплексного удосконалення та нарощування міцності системи професійного навчання, зокрема шляхом прогнозування та планування стратегічного розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року.

Змістовною умовою розроблення стратегічних орієнтирів розвитку системи професійного навчання є положення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, щодо формування професійної публічної служби та управління персоналом в частині підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як невід'ємного компонента модернізації державного управління.

Стратегічне бачення розвитку системи професійного навчання має охопити не тільки перспективні напрями розвитку системи професійного навчання та основні її характеристики, що повинні бути сформовані до 2027 року, а й визначити стратегічні та операційні цілі, завдання з відповідними показниками (індикаторами) їх досягнення (виконання), механізм, очікувані результати, заходи щодо проведення моніторингу реалізації заявлених цілей на кожному етапі, а також ресурсні потреби.

Першочергові завдання, що мають бути виконані у рамках забезпечення подальшого розвитку системи професійного навчання, мають бути спрямовані на *забезпечення*:

високої ефективності визначення потреб у професійному навчанні, орієнтованих на поточні та перспективні пріоритети державної служби та місцевого самоврядування з урахуванням професійних компетентностей майбутнього під час визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні публічних службовців;

задоволення потреб у професійному навчанні, у тому числі через формування механізмів запобігання нераціонального використання коштів державного/місцевого бюджетів та забезпечення фінансування за рахунок коштів державного/місцевого бюджетів підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до загальних та їх індивідуальних потреб;

формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців через конкретні заходи у рамках кожного з видів професійного навчання;

функціонування і розвиток ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання шляхом модернізації інфраструктури та освітнього простору, зокрема з урахуванням вимог інклюзивності; диверсифікації освітніх пропозицій та оновлення змісту програм підвищення кваліфікації з урахуванням зростаючих потреб у розвитку інноваційного та критичного мислення, лідерських навичок, розвитку гнучких навчальних траєкторій державних службовців, створення умов для розвитку інновацій, ефективного впровадження нових знань і технологій за участю партнерів, у тому числі міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги; розвитку цифровізації, у тому числі шляхом розширення функціональних можливостей Порталу управління знаннями в частині забезпечення якості освітніх послуг та розширення інформаційних можливостей провайдерів;

моніторингу та оцінювання якості професійного навчання через створення умов для розвитку системи внутрішнього забезпечення якості та формування дієвої системи зовнішнього моніторингу якості професійного навчання; запровадження бенчмаркінгу в системі професійного навчання, залучення незалежних установ оцінювання та забезпечення якості освіти до моніторингу діяльності закладів післядипломної освіти, оперативне управління, координацію та контроль за роботою яких здійснює НАДС.

Запровадження таких та інших заходів дасть можливість посилити функціональні можливості системи професійного навчання, що повноцінно забезпечуватиме потреби у професійному навчанні публічних службовців.